

# **Generel spørgeramme til WBEV (ej industrispecifik)**

## **Bestyrelsesformandens Web-baserede BestyrelsesEvalueringsVærktøj**

**August 2008, DK version 1**

## Indholdsfortegnelse over skabeloner og tilhørende kategorier

- **BESTYRELSENS EFFEKTIVITET (heri er angivet de 20 obligatoriske spørgsmål)**
  - INVOLVERING
  - SAMSPIL
  - STRUKTUR
  - INDSIGT
  - STRATEGIPROCESSEN
  - STRATEGISKE UDFORDRINGER OG KRAV TIL KOMPETENCER
- **BESTYRELSENS KOMPETENCER**
  - EKSTERN KOMMUNIKATION
  - INTERESSENT HÅNDTERING
  - BÆREDYGTIGHED/SOCIAL ANSVARLIGHED
  - INTERNATIONALISERING/IN-OUTSOURCING
  - FUSIONS-/OPKØBS-/FRASALGSPARATHED
  - KAPITALSTRUKTUR
  - RISIKOSTYRING
  - HR/KULTUR
  - BELØNNINGS-/INCITAMENTSORDNINGER
  - RESEARCH & DEVELOPMENT
  - SALG & MARKETING
  - IT ANVENDELSE
  - PROCESOPTIMERING
  - INTERN KONTROL
- **INDIVIDUEL PERSON VURDERING**
  - BESTYRELSESFORMANDEN
  - BESTYRELSESMEDLEMMERNE
  - DIREKTIONEN/LEDELSEN
  - OBSERVATØR
- **COMPLIANCE**
  - CORPORATE GOVERNANCE
  - FONDSBØRSREGLER
  - REVISIONSKOMITÉ I BESTYRELSEN

## Indledning

Dette dokument indeholder de spørgsmål, som er lagt ind i WBEV systemet. Spørgsmålene kan vælges blot at klikke på den tilhørende boks.

Dokumentet er lavet af to grunde:

### Standard spørgsmål

Give et hurtigt overblik over de områder som evalueringssystemet dækker samt indholdet af de tilknyttede spørgsmål

### Egne spørgsmål

Blive inspireret til at lave egen evaluering - f.eks. ved at skrive dette dokument ud, sætte kryds ved de ønskede spørgsmål samt lave et Word dokument med supplerende spørgsmål og sende det hele til:

PricewaterhouseCoopers  
Strandvejen 44  
2900 Hellerup  
Att.: WBEV  
eller [bestyrelsesarbejde@pwc.dk](mailto:bestyrelsesarbejde@pwc.dk)

Spørgsmålene er udformet som udsagn, hvor \* respondenterne dels skal VURDERE, om de er *uenige/enige* dels tage stilling til, om det er *lavt/højt* PRIORITERET. Desuden er der for hvert spørgsmål et kommentarfelt, hvor respondenterne kan tilføje sine personlige kommentarer til spørgsmålet. (\* Dem som jævnligt deltager på bestyrelsesmøderne - inklusiv direktion/ledelse)

Spørgsmålene er opdelt i hovedgrupper (selvstændig spørgeramme kaldet en *skabelon*). Systemet udsender spørgsmålene for hver skabelon. Hver skabelon er opdelt i undergrupper kaldet *kategorier*. For hver kategori findes en beskrivelse af de tilknyttede spørgsmål, som anvendes til at vejlede respondenterne, når de skal udfylde spørgsmålene.

Ved valg om omfanget af en evaluering afkrydses først hvilken spørgeramme, der bruges, derefter hvilke kategorier, der skal indgå og inden for den/de valgte kategorier, hvilke spørgsmål der skal indgå.

(For en praktisk vejledning se også "Brugervejledning til WBEV")

For hver skabelon er der en beskrivelse af, hvad det omfatter, hvad baggrunden er samt, hvad spørgsmålene har til formål at afdække.

For hver kategori er der en beskrivelse af, hvad de tilknyttede spørgsmål skal belyse - beskrivelsen er rettet mod dem, som skal besvare spørgeskemaerne.

NB: WBEV er designet med henblik på at gøre bestyrelsesevalueringen nem og effektiv, således at evaluering bliver en naturlig og årligt tilbagevendende aktivitet på bestyrelsens agenda. Derfor vil vi gerne modtage forslag til evalueringer, der fremmer denne proces. Hvis De har forslag så send dem til ovennævnte adresse.

# GENEREL SPØRGERAMME (ej industrispecifik)

De skabeloner, der er beskrevet i dette dokument, er ikke rettet mod en speciel industri, selskabsstørrelse eller ejerform.

For den mindre virksomhed vil det imidlertid være et stort antal af spørgsmålene, der ikke er relevante.

PwC vil i samarbejde med andre konsulentfirmaer og organisationer udvikle mere målrettede spørgerammer, som vil blive frigivet løbende. Som registreret bruger vil man blive informeret om disse.

De 4 skabeloner i version 1 er:

1. **BESTYRELSENS EFFEKTIVITET**  
Fokus på samspillet i bestyrelsen samt bestyrelsens samspil med direktionen - dvs. evnen til at bidrage til værdiskabelse
2. **BESTYRELSENS KOMPETENCER**  
Fokus på at afdække om bestyrelsen har tilstrækkelig indsigt i 14 udvalgte fagområder
3. **INDIVIDUEL PERSONVURDERING**  
Fokus på at belyse hver person der deltager i bestyrelsesmøderne, dvs. hvordan vedkommende fungerer/bidrager (en 360<sup>0</sup> vurdering - dvs. egen vurdering sammenholdt med de andre respondents vurdering)
4. **COMPLIANCE**  
Fokus på at belyse i bestyrelsens parathed inden for mere formelle krav/anbefalinger (kan bruges som tjekliste for den store virksomhed og som forberedelse mod børsnotering for den mellemstore virksomhed)

# BESTYRELSENS EFFEKTIVITET

Denne skabelon er lavet, på baggrund af de tanker professor Morten Huse fra den Norske Handelshøyskole (BI) i Oslo har udviklet i forbindelse med et internationalt forskningsprojekt. Udgangspunktet har været bestyrelsesarbejde i Europa.

Grundlaget for det danske bidrag til dette projekt er udarbejdet af PwC, som i 2006/2007 lavede en analyse af bestyrelsesarbejde i de 1000 største virksomheder i DK. Resultatet af analysen er gengivet i publikationen "Den værdiskabende bestyrelse" - der kan downloades fra [www.pwc.dk/boardforum](http://www.pwc.dk/boardforum).

Idéen er, at spørgsmålene skal afdække den måde, som bestyrelsen arbejder på, dvs. bruger hinanden, åbenhed, dominans, viden udveksling, engagement etc., således, at der dannes et billede af, om bestyrelsen bruger hinanden og direktionen på den bedst mulige måde - dvs. er mest værdiskabende. Hvis ikke denne del er på plads, hjælper det ikke at have meget kompetente personer siddende i bestyrelsen. Bruges disse personers viden ikke, gavner de ikke virksomheden, men det giver derimod et skævt billede i forhold til omverdenen og ejerne.

Et andet forhold, der kan medvirke til at reducere en bestyrelses værdiskabende evne, er, at de personer, der deltager på bestyrelsesmøderne, har vidt forskellig opfattelse af virksomhedens situation eller de faktorer, der påvirker virksomheden. Dermed kan deres råd være forkerte, fordi deres udgangspunkt er forkert. Dette aspekt afdækkes også i denne skabelon.

NB: De skal være opmærksom på, at denne skabelon indeholder 20 obligatoriske spørgsmål. Disse er markeret med et X i yderste højre kolonne. Hvis De ikke ønsker disse spørgsmål, skal De have lavet et selskabsspecifikt spørgeskema. Dette fås ved henvendelse til PwC (For en uddybning af dette se "Brugervejledning til WBEV").

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>INVOLVERING</b>														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, ikke blot om bestyrelsen er involveret (det vil de fleste sige ja til), men også om bestyrelsen er tilstrækkeligt involveret i væsentlige områder, og om alle opfatter disse områder som væsentlige (dvs. højt prioriteret). Hvis ikke alle har samme opfattelse i bestyrelsen, kan det give anledning til en drøftelse om hvorfor. Men det at være involveret er ikke tilstrækkeligt - det egentlige bidrag gør forskellen. Derfor er spørgsmålene defineret som den type af bidrag, bestyrelsen er bedst til.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Bestyrelsen giver direktionen en kvalificeret sparring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til udformning af omkostningsbudgettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til fastlæggelse af selskabets investeringer og kapitalforbrug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til vurderingen af selskabets likviditet/cash flow	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til en afbalanceret risikostyring og til at sikre, at selskabet er under betryggende kontrol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til udformning af salgs- og marketingbudgetter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til, at den administrerende direktørs arbejde vurderes objektivt og periodisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til udformning af afbalancerede belønningssystemer/incitamentsordninger for direktionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til, at kompensationspakken for bestyrelsen afspejler virksomhedens performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til, at selskabets personale- og rekrutteringspolitik understøtter behovet for kvalificeret arbejdskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til udformning af selskabets organisation og fordeling af personaleressourcer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til udviklingen i produktkvalitet og kundetilfredshed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til selskabets fokus på sundhed, miljø og sikkerhed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til håndtering af sager angående miljøbeskyttelse og samfundsansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til håndtering af sager om bidrag til velgørenhed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til vurdering af udbytte til ejerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til vurderingen af opkøb af andre selskaber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt i processen omkring restruktureringer og nedskæringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til sikring af fornyelse af teknologiske løsninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til udarbejdelse af forslag til langsigtede strategier og overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Alle deltagere på bestyrelsesmøderne udviser stort engagement - ingen er passive, dårligt forberedte eller hyppigt fraværende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er stærkt fokuseret på at bruge sin tid effektivt, hvorfor kontrolopgaven (gennemgang af historiske tal) er minimeret gennem opbygning af en effektiv kontrolfunktion (rapportering fra denne), og tiden bruges primært til strategiske overvejelser på møderne og taktisk sparring med direktionen - specielt på tidspunkter, hvor virksomhedens udfordringer er store, f.eks. på grund af stærk vækst eller recession	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Alle de personer, der deltager på bestyrelsesmøderne, arbejder aktivt gennem deres netværk med muligheden for videntilførsel/tilkøb af aktiviteter, der styrker den langsigtede strategi og værditilvækst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Samspil</b>														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om samspillet i bestyrelsen er effektivt, dvs. at bestyrelsen aktivt bruger hinanden. Der bliver lyttet aktivt til alle, og der er gensidig respekt for hinanden som basis for at opnå åbenhed og evne til at træffe de rigtige beslutninger. Desuden belyses bestyrelsens dialog med direktionen gennem disse spørgsmål.</p> <p><b>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</b></p>														
Bestyrelsesmøderne er præget af dybtgående, fordomsfri og kvalificerede diskussioner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmøderne er præget af idérige diskussioner, hvor alle relevante kompetencer involveres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmøderne er præget af hurtig og effektiv beslutningstagning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Alle bestyrelsesmødedeltagere deltager aktivt i diskussionerne på bestyrelsesmøderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne præsenterer mange gennemtænkte og innovative forslag på møderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen evner at vurdere de fremkomne forslag og træffer de rette beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne prioriterer bestyrelsesarbejdet i dette selskab højt og afsætter derfor tilstrækkelig tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne er altid tilgængelige, hvis bestyrelsesarbejdet skulle kræve det, og kommer altid til møderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne er altid godt forberedte til bestyrelsesmøderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne er aktive med selv at søge og finde information som supplement til ledelsens rapporter for derved at kunne forholde sig til materialet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne stiller altid uddybende spørgsmål til information fremsat af ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne har altid underbyggede alternative forslag til de forslag, som er fremsat af ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsesmedlemmerne giver direktionen et konstruktivt modspil, som ofte munder ud i nye og bedre løsninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne accepterer og indrømmer risikoen for, at de kan tage fejl i deres vurderinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne giver beredvilligt råd baseret på egen viden, idéer og synspunkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne formidler åbent og frit egne personlige præferencer og vurderinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne har ofte forskellige opfattelser i vigtige bestyrelsessager, som bidrager til, at vigtige forhold belyses fra flest mulige vinkler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne har meget forskellige måder at tænke på, og fremsætter derfor meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for selskabet, hvilket dog ikke vanskeliggør beslutningsprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne sætter meget stor pris på samarbejdet på møderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmødedeltagerne har en gensidig respekt for hinandens bidrag og kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Blandt bestyrelsesmødedeltagerne er der evne og vilje til at finde fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Blandt bestyrelsesmødedeltagerne er der åbenhed omkring gensidige forventninger til hinanden, samtidig med at de gode faglige og professionelle relationer bevares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Blandt bestyrelsesmødedeltagerne lægges der stor vægt på bevarelse af gode personlige relationer, dog uden at det betyder, at synspunkter bliver tilbageholdt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Blandt bestyrelsesmødedeltagerne bevares den opbyggede indbyrdes tillid, når konflikter skal løses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne er åbne over for andres velunderbyggede begrundelser ved fremlæggelse af sagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne er parate til at tage en risiko/påføre tab som følge af en velovervejede beslutning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsesmedlemmerne har altid meget realistiske forventninger til, i hvilken grad bestyrelsens beslutninger får det ønskede udfald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Alle deltagere har tillid til hinanden, og ingen er dominerende på bestyrelsesmødet, således at alle bidrager med konstruktive indlæg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsesformanden behandler alle punkter åbent og objektivt, dvs. ikke låst i forhold til forudgående drøftelser med direktionen, lytter til alle og evner at træffe de rigtige beslutninger/konklusioner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
De enkelte deltagere på bestyrelsesmøderne er bevidste om hinandens kompetencer og bruger disse aktivt for at få en så nuanceret drøftelse som muligt - ingen er fastlåst på egne synspunkter/ønsker om at få ret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsens kompetencer er klart kommunikeret til direktionen, og det er aftalt, hvorledes denne viden på en enkel og direkte måde kan formidles til direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Struktur</b>														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om alle i bestyrelsen har samme oplevelse af, i hvilken grad den nødvendige struktur er på plads. Spørgsmålene dækker områder, så som hvilke opgaver der skal ligge i bestyrelsen eller i komitéer, plan for erstatning af personer, formalia, formalisering af procedurer omkring modtagelse af information roller etc. Overholdelse i sig selv er ikke værdiskabende, men manglende struktur udgør en risiko for, at bestyrelsen fejler og dermed kan skade virksomheden.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Bestyrelsen har sat egne mål for sin performance og måler årligt, om disse er nået	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har indgående drøftet fordele/ulemper ved nedsættelse af komitéer og besluttet enten at fravælge (hvis ikke kravet er lovmæssigt) eller etablere komiteer såsom: revisionskomité, nomineringskomité eller kompensationskomité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har for de komitéer, der er nedsat, opstillet et klart kommissorium med bl.a. krav til afrapportering samt selvevaluering og dermed delegeret klart afgrænsede opgaver/ansvar til den enkelte komité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har en formaliseret proces omkring løbende vurdering, udvælgelse samt sammensætning af direktionen, således at direktionen til enhver tid har de nødvendige kvalifikationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret den nødvendige back-up i tilfælde af bestyrelsesformandens eller eventuelle nøglemedlemmers fravær	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der er en plan for hurtig erstatning i tilfælde af bestyrelsesformandens eller eventuelle nøglemedlemmers udtrædelse/død - dvs. navne på potentielle kandidater såvel internt som eksternt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har nøje vurderet, hvilke personer der - ud over bestyrelsesmedlemmerne - skal deltage i bestyrelsesmøderne (afvejning mellem effektivitet og omfattende information)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har nøje vurderet, på hvilke møder de ikke valgte medlemmer ikke skal deltage (fortrolighed, loyalitet mv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har nøje vurderet antallet af nødvendige bestyrelsesmedlemmer for på den ene side at have de tilstrækkelige kompetencer og dynamik i bestyrelsen og på den anden side kunne udføre bestyrelsesarbejdet effektivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har sikret, at udvidelse med ekstra medlem eller genplacering af medlem sker ud fra objektive kriterier, således at den pågældende person både er uafhængig (af ejere/bestyrelsesformand/ledelsen) og har de nødvendige kompetencer (baseret på en objektiv og åben analyse/vurdering)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret at der til brug for årsregnskabet/generalforsamlingen udarbejdes en beskrivelse af bestyrelsens kompetencer, samt efter hvilke kriterier rekrutteringen sker (balance mellem fornyelse og kontinuitet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen planlægger årligt afviklingen af generalforsamlingen, så udbyttet for aktionærerne og øvrige deltagere er optimal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der findes skriftlig/passende arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør (jf. direktionsinstruks i aktieselskabslovens §54)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der findes bestyrelsesinstruks (arbejdsform og regler for indkaldelses mv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der gennemføres regelmæssige bestyrelsesudviklingstiltag (oplæring, kurser mv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret sig, at der findes klare regler for, hvorledes bestyrelsesmedlemmer kan få information og videregive faglig viden fra/til ansatte og ledergruppen uden at gå via formanden/den administrerende direktør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der er en klar arbejdsdeling mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at denne er afspejlet i direktionsinstruksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der er en klar arbejdsdeling mellem bestyrelsesformanden og øvrige bestyrelsesmedlemmer, samt at denne er afspejlet i bestyrelsesinstruksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der er en klar arbejdsdeling mellem de enkelte bestyrelsesmedlemmer (f.eks. ved at de varetager forskellige fagområder/special-opgaver)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret sig, at formandens/medlemmernes faglige netværk udnyttes optimalt ved løbende at blive udbygget til gavn for selskabet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret sig, at formandens/medlemmernes faglige netværk udnyttes optimalt ved løbende at blive brugt til at give bestyrelsen gode råd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret sig, at formandens/medlemmernes faglige netværk udnyttes optimalt ved løbende at blive brugt til lovlig lobbyvirksomhed/legitimering i forbindelse med lovgivning osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen er velfungerende og har styr på formalia såsom årsplan, dagsorden, møde-/beslutningsreferater, revisionsprotokol, forretningsorden, registreringer i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Direktionens oplysninger er rettidige og fyldestgørende - modtages i god tid og afspejler virksomhedens situation på alle områder, herunder fremtidige risici og <u>alle</u> negative udfald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er bevidst om sit ansvar i forhold til at kontrollere den økonomiske styring og at sikre, at kontrollen er tilstrækkelig i forhold til virksomhedens kompleksitet og lovgivningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen vurderer løbende, om det tilstrækkelige kapitalberedskab er til stede til at kunne finansiere driften og risikoeksponeringen samt understøtte en eventuelt ikke-organisk vækst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen har forberedt et eventuelt salg/fusion/opkøb gennem en M&A-plan, således at dette mentalt, arbejdsmæssigt og værdiansættelsesmæssigt til enhver tid er på plads	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Indsigt</b>														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om bestyrelsen har den nødvendige viden om virksomheden og dens omverden til at kunne rådgive/bruge sin viden korrekt i forhold virksomhedens udfordringer. Desuden er spørgsmålene medvirkende til at afdække, om bestyrelsen har samme opfattelse, idet forskellig opfattelse kan give anledning til, at de råd, det enkelte bestyrelsesmedlem fremkommer med, baseres på fejlagtig opfattelse af virksomhedens situation.</p> <p><b>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</b></p>														
Medlemmerne har en klar forståelse for selskabets kerneforretning og dets strategi, samt hvad der skal til finansielt og personalemæssigt for at nå de overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om hovedaktiviteterne i selskabet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om selskabets kritiske teknologier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om svage punkter i selskabet og dets produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om udviklingen i selskabets kunder, markeder, produkter og services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om leverandørers og kunders forhandlingskompetence/styrke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om trusler fra nyetableringer og nye produkter/services i branchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om internationalt erhvervsliv og virksomhedsledere i andre lande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Medlemmerne har samlet set stor viden om faktisk bestyrelsesarbejde i andre virksomheder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer stor spredning med hensyn til funktionel baggrund (f.eks. finans, regnskab, markedsføring osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer stor spredning med hensyn til industriel baggrund (f.eks. forskellige brancher og virksomhedstyper)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer stor spredning med hensyn til uddannelsesbaggrund (forskellige universiteter, skoler, studieretninger osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer stor spredning med hensyn til personlighed (forskellige grader af kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har indsigt i, hvilke aktivitetsområder virksomheden består af, og er gennem direktionens analyser bevidst om, hvilke funktioner/processer der med fordel løbende kan outsources, in-sources eller gennemføres via off-shoring - ingen af dem, der deltager i bestyrelsesmøderne, har "hellige køer"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er bevidst om værdiansættelsen af virksomheden (samlet eller i delelementer), således at de faktorer, der påvirker værdiansættelsen, hele tiden har bestyrelsens bevågenhed, og ledelsens aktiviteter løbende justeres i forhold til optimal værdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er særdeles bevidst om, hvorledes den bedst muligt varetager de forskellige aktionærers interesser gennem målrettet afdækkende dialog/analyse af f.eks. risikovillighed, etisk ansvar, kortsigtet/langsigtet gevinstmaksimering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er meget bevidst om skabelsen og bevarelsen af et optimalt image for virksomheden og bruger megen energi på at fastlægge, klart kommunikere og sikre efterlevelse af etiske retningslinjer på en sådan måde, at det imødekommer de væsentligste interessentgrupper (tiltrække medarbejdere og kunder samt imødekomme myndigheder, leverandører og NGO'er mv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Strategiprocesen</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, i hvilket omfang bestyrelsen deltager i udformningen af strategien og dermed er med til at sætte rammerne og retningen for virksomhedens udvikling, samtidig med at der opbygges viden om virksomheden og skabes mere direkte dialog mellem ledelse og bestyrelse. Det er primært gennem den strategiske proces, at bestyrelse kan skabe værdi for virksomheden.														
HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til at udarbejde forslag til langsigtede strategier og overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til at træffe beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til at iværksætte langsigtede strategier og overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har bidraget væsentligt til at kontrollere opfølgningen af beslutningen om langsigtede strategier og overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen deltager aktivt i drøftelserne om forudsætningerne for den årlige revidering af strategien, inden direktionen fremlægger den færdige strategi til debat/beslutning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen prioriterer den strategiske proces og anvender derfor hver år f.eks. sammenhængende "away-days" sammen med direktionen for at drøfte strategien igennem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Med passende mellemrum revideres de overordnede mål - dvs. de mål, der skal nås gennem de strategier, der vælges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Hvis nødvendigt er bestyrelsen parat til at tage selve visionen/missionen/meningen for virksomheden op til revision som udgangspunkt for en ny strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Strategien tager i passende omfang hensyn til en vurdering af interessenternes krav og forventninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen lægger vægt på, at begreber som corporate values, image/communication, risk management, corporate social responsibility, company culture/human capital osv. indgår i de strategiske overvejelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Den strategiske proces hviler på et velfunderet og tidssvarende teoretisk framework f.eks. ved at bygge på begreber såsom inside out/outside in og value drivers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen medvirker aktivt til, at strategierne er så klare, at direktionen kan arbejde med disse, samt at der tilknyttes KPI'er, som der løbende følges op på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Efter strategien er endeligt fastlagt, vurderer bestyrelsen, om der er kompetencer i bestyrelsen/direktionen, der mangler, eller efterhånden er blevet overflødige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Det overordnede mål for selskabet er organisk vækst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Det overordnede mål for selskabet er vækst gennem opkøb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Det overordnede mål for selskabet er kombineret organisk/opkøb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Det overordnede mål for selskabet er salgsmodning mod fusion/salg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Det overordnede mål for selskabet er ??? (Angiv venligst i kommentarboksen, hvad du opfatter som de væsentligste mål - maks. 3 - og tast 1) eller 2) eller 3) foran hver linie, hvor 1) er den væsentligste, 2) den næste osv.)	X						X							
Produktinnovation er en væsentlig faktor i selskabets strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Procesinnovation er en væsentlig faktor i selskabets strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Organisatorisk innovation er en væsentlig faktor i selskabets strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Markedsinnovation er en væsentlig faktor i selskabets strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Innovation er en væsentlig faktor i selskabets strategi (skriv i kommentarboksen, hvilken, du mener, er den væsentligste)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I forhold til de væsentligste strategiske faktorer lægger bestyrelsen afgørende vægt på, at det gælder om at være pionerer på området for at sikre konstant innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I forhold til de væsentligste strategiske faktorer lægger bestyrelsen afgørende vægt på, at det gælder om at være de første i branchen for at opnå konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
I forhold til de væsentligste strategiske faktorer lægger bestyrelsen afgørende vægt på, at det gælder om at afvente og satse, når klare tendenser viser sig, for at undgå fejlinvesteringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I forhold til de væsentligste strategiske faktorer lægger bestyrelsen afgørende vægt på, at det gælder om at kopiere, hvad andre har gjort, for at spare udviklingsomkostningerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I forhold til de væsentligste strategiske faktorer lægger bestyrelsen afgørende vægt på, at det gælder om ??? (skriv i kommentarboksen, hvilken, du mener, er den væsentligste)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen lægger vægt på, at selskabet opnår størst mulig omsætningsvækst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen lægger vægt på, at selskabet giver størst muligt udbytte for ejerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen lægger vægt på, at selskabet er en god og stabil arbejdsplads for de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen lægger vægt på, at selskabet er en vigtig bidragsyder i samfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen lægger vægt på, at selskaber er/opnår ??? (Angiv venligst i kommentarboksen, hvad du opfatter som de væsentligste forhold - maks. 3 - og tast 1) eller 2) eller 3) foran hver linie, hvor 1) er den væsentligste, 2) den næste osv.)	X						X							
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at omdømme i samfundet giver selskabet langvarige konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at kunde- og markedsrelationer giver selskabet langvarige konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at økonomisk styrke giver selskabet langvarige konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at kontrol over produkter og tjenester giver selskabet langvarige konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at kontrol over teknologier giver selskabet langvarige konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at arbejdsmiljø/kultur giver selskabet langvarige konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at de tilknyttede menneskelige ressourcer giver selskabet langvarige konkurrencemæssige fordele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt en strategi, der betyder, at bestemte forhold giver konkurrencemæssige fordele (Angiv venligst i kommentarboksen, hvad du opfatter som de væsentligste forhold - maks. 3 - og tast 1) eller 2) eller 3) foran hver linie, hvor 1) er den væsentligste, 2) den næste osv.)	X						X							
Bestyrelsen udstikker rammerne for indholdet af næste års strategi og deltager aktivt (f.eks. flerdages strategikonference) i tilblivelsen af strategien - ikke kun vurdering af den af direktionen fremlagte strategiplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen evner sammen med direktionen årligt ikke blot at udarbejde en strategi (på et teoretisk velfunderet grundlag), der sikrer såvel den kortsigtede som langsigtede udvikling, men også at sikre, at strategien følges op og eksekveres som planlagt periode for periode.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Strategiske udfordringer og krav til kompetencer</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække grundlaget for kravet til kompetencer, der skal være til stede i bestyrelsen. Dette er ikke en eksakt videnskab, derfor er de centrale spørgsmål udformet som kvalitative, det vil sige, at de besvares af respondenterne med fritekst, dog struktureret således at det er nemt at organisere svarerne efterfølgende. Derfor er det VIGTIGT at overholde den korte vejledning, der følger med hvert spørgsmål. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
For at gennemføre den planlagte strategi, hvilke HOVEDUDFORDRINGER mener du, virksomheden står over for? (Angiv venligst i kommentarboksen, hvilke hovedudfordringer, du mener, er de væsentligste - maks. 5 - og tast 1) eller 2) eller 3) osv. foran hver linie, hvor 1) er den højeste prioritet, 2) den næste osv. )	X						X							
Med udgangspunkt i dine valgte HOVEDUDFORDRINGER bedes du angive, hvilke kompetencer, du mener, er nødvendige i bestyrelsen/direktionen (Angiv venligst i kommentarboksen, hvilke kompetencer, du mener, skal være til stede - max 10 og tast 1) eller 2) eller 3) osv. foran hver linie (samt i parentes vise, om kompetencen skal være til stede hos direktionsmedlemmerne (D) eller hos bestyrelsesmedlemmerne/formanden (B)/(F) )	X						X							
Bestyrelsen evaluerer årligt sammensætningen af sine kompetencer i forhold til virksomhedens strategiske udfordringer og justerer konsekvent sammensætningen af bestyrelsen, hvis nødvendigt.														X
Bestyrelsen er bevidst om sit ansvar som "arbejdsgiver" og vurderer periodisk ledelsens performance og har en successionsplan klar for nøglepersoner ved fyring/fratrædelse/død - også selv om virksomheden er ejerledet														X

# BESTYRELSENS KOMPETENCER

Denne skabelon er lavet på baggrund af en dialog med eksperter inden for 14 områder, som PwC på frigivelsestidspunkter anser som de væsentligste.

Vi bad eksperterne om at forestille sig, at de skulle afdække - inden for deres fagområde - om en given bestyrelse besad den fornødne viden til at kunne udfordre ledelsen og samtidig sikre, at alle aspekter blev diskuteret i bestyrelsen. Samtidig bad vi dem om kun at fokusere på det vigtigste ved at begrænse antallet af spørgsmål til mellem 10 til 15.

Det er disse spørgsmål, der danner grundlaget for denne skabelon.

Idéen er, at disse spørgsmål skal afdække, hvor langt er bestyrelsen i at sikre, at de pågældende områder er drøftet, besluttet, gennemført og genstand for konstant opfølgning. Samtidig er det hensigten, at spørgsmålene skal afklare, hvor langt de enkelte deltagere mener bestyrelsen er og dermed afdække en eventuelt forskellig opfattelse. Endelig har spørgsmålene til formål at afdække, om de enkelte områder er væsentlige for virksomheden, samt om der er den fornødne kompetence i bestyrelsen.

Det er imidlertid oftest umuligt for en bestyrelse at have alle kompetencer, hvis ikke antallet af bestyrelsesmedlemmer skal blive meget stort og dermed nedsætte bestyrelsens effektivitet. Derfor kan spørgsmålene også bruges til at drøfte, hvilke kompetencer der reelt er behov for, hvilken viden direktionen alene skal besidde eller hvilke medarbejdere/eksterne konsulenter, der skal sikre den fornødne viden.

Denne analyse kan sammenholdes med en vurdering af svarene på spørgsmålene under kategorien STRATEGISKE UDFORDRINGER OG KRAV TIL KOMPETENCER (**i skabelon BESTYRELSENS EFFEKTIVITET**), for at se, om de fundne krav stemmer overens med de kompetencer, der er afdækket. Hvis der ikke er overensstemmelse, kan kompetencerne fra de to områder sammenholdes, og bestyrelsen kan drøfte, hvilke der bør være de højest prioriterede.

Endelig kan konklusionen på behovet for kompetencer sammenholdes med de kompetencer, som bestyrelsen mener, at de enkelte personer, som deltager på bestyrelsesmøder, besidder (**fra skabelon INDIVIDUEL PERSON VURDERING**). Det gap/mangel, der eventuelt opstår, kan bestyrelsen bruge til at drøfte, hvorledes bestyrelsen kan dækkes ind ved at tilføre nye medlemmer/udskifte eksisterende eller på anden måde opbygge viden (f.eks. komitéer).

De 14 kategorier følger en orden, hvor de første afspejler de mest eksternt rettede og de sidste dem, der er mest indadrettede.

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Ekstern kommunikation</b>														
Alle otte områder i anbefalingerne er inkluderet, og dermed er skemaet meget omfattende at besvare. I prioritet kan angives, hvorvidt dette område skal prioriteres højere eller lavere, hvis dette punkt ikke allerede er implementeret - dvs. ikke om det bør medgå eller ej - og potentielle medarbejdere, kunder, leverandører, investorer, aktionærer bliver usikre på linjen i virksomheden HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sammen med direktionen udarbejdet en informations- og kommunikationspolitik, som sikrer, at al ekstern kommunikation understøtter selskabets image, og at dette harmonerer med virksomhedens vision/mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er involveret i eller har fastlagt retningslinier for udarbejdelse af ekstern kommunikation af væsentlig betydning for selskabet, herunder hjemmeside, årsrapport, præsentationer, marketing og reklamemateriale m.m.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at tilstrækkelig information også offentliggøres i forbindelse med kvartalsrapporter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at bestyrelsens arbejde er velbeskrevet i årsrapporten med angivelse af (1) antal afholdte bestyrelsesmøder, (2) bestyrelsens kompetencer, (3) direktionens og bestyrelsens uafhængighed, (4) bestemmelse omkring maksimale antal bestyrelsesposter	X						X							
Bestyrelsen har etableret et grundlag for nem kommunikation med investorer (Investor Relations) gennem hjemmeside, mødestruktur, evt. dedikeret person mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret sig, at der findes personer med dedikeret ansvar for den overordnede "branding" af selskabet, samt at denne/disse periodisk gennemfører image analyse hos stakeholders/interessenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen lægger så stor vægt på den eksterne kommunikation/image og dermed stakeholders/interessenters vurdering af selskabet, at ikke-finansielle forhold såsom miljømål samt sociale og etiske mål indgår i ledelsesafløbningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I forbindelse med generalforsamlingen sikrer bestyrelsen, at aktionærerne får tilstrækkeligt fyldestgørende materiale til gennemlæsning i god tid, samt at der er mulighed for at stemme per fuldmagt på hvert enkelt punkt i dagsordenen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen og direktionen har lavet en klar aftale om rollefordelingen i forbindelse med at afgive budskaber til pressen, investorer, fondsbørsen mv., således at det ønskede image udbygges/fastholdes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har overvejet, om der er behov for at udforme en "Code of Conduct" som led i sikring af, at selskabets værdier og normer er klart defineret og foreligger i en form, som er egnet til kommunikation til medarbejdere (således at deres adfærd udefra opleves som værende i overensstemmelse med det ønskede image)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen drøfter - f.eks. som led i strategikonferencer med direktionen - om en eventuel tilpasning af selskabets vision/mission er nødvendig, og dermed om kommunikationen løbende skal tilpasses/forbedres internt og eksternt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til ekstern kommunikation og image building	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelige kompetencer i bestyrelsen til at sikre, at den eksterne kommunikation/image building sker på en for selskabet optimal måde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Interessenthåndtering</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om bestyrelsen har tænkt alle interessenter ind i sin strategi, om der opsat de rette procedurer, samt hvorvidt dette er væsentligt i forhold til virksomhedens situation. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sikret (skriftligt), at ejerne/aktionærernes forskellige krav/forventninger til selskabet er bevidstgjort for alle deltagere på bestyrelsesmøderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsens fortolkning af ejernes/aktionærernes krav/forventninger er afstemt med disse gennem dialog/analyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos medarbejdere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos leverandører/samarbejdspartnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos bank/finansieringskilder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos interesseorganisationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos offentligheden (NGO'er mv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos pressen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har gennem direktionen et formaliseret/nedskrevet og differentieret billede af krav/forventninger til selskabet hos andre (nævn hvilke i kommentarfeltet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der er en klar aftale om, hvilke interessenter enten direktionen og/eller bestyrelsen løbende skal have dialog med, således at relationen til de vigtigste interessenter altid er god	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at kommunikationen mellem selskabet og aktionærerne er så nem og omkostningsfri som muligt (f.eks. ved hjælp af teknologi, herunder brug af video-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
broadcast)														
Bestyrelsen har en indgående forståelse af, hvordan efterlevelsen af disse krav/forventninger påvirker virksomhedens værdiskabelse på kort og lang sigt	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har afbalanceret de primære interessenters krav/forventninger og defineret disse under hensyntagen til virksomhedens strategi	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at virksomheden kommunikerer om dens valg i forhold til væsentlige krav og forventninger i årsrapporten, på hjemmesiden mv.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har gennem rapporteringen fra f.eks. salgs- eller HR-funktionen en sikkerhed for, at organisationen efterlever de områder (dialogform og interessenter), som bestyrelsen sammen med direktionen har prioriteret og valgt som strategisk vigtige	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen følger op på, at der løbende sker en måling/monitorering af og dialog med interessenterne, således at ændrede eller nye forventede krav bliver drøftet og vurderet ud fra en risikobetragtning (ved ikke at gøre noget) eller konkurrencemæssig fordel (f.eks. ved at være først)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen er god til at identificere og prioritere interessenternes behov	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Der findes tilstrækkelige kompetencer i bestyrelsen til at håndtere interessenterne, herunder vurdere validiteten af den rapportering/monitorering, som direktionen foretager	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Bæredygtighed / social ansvarlighed</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, hvorvidt bestyrelsen har taget stilling til dette område, idet dette bliver mere centralt for at kunne have en troværdig kommunikation med/mod interessenterne - også for den lille virksomhed, hvis den opererer B2C eller B2B og kunderne er store virksomheder, som har et image, de værner om - dvs. deres underleverandører skal opfylde visse etiske krav. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har taget stilling til etiske standarder inden for: Markedsadfærd (bestikkelse, piratkopiering, kartelaftaler mv.), Miljø (emissioner, affaldshåndtering, CO2 kvoter mv.), Medarbejdere (forskelsbehandling, personlig udvikling mv.), Menneskerettigheder (børne-/tvangsarbejde, sikkerhed, bedrageri), Samfundsansvar (lokalsamfundet, skattetænkning, marginalgrupper mv.), Governance (lovgivning og internationalt accepterede standarder )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har taget initiativ til, at der er blevet opstillet overordnede etiske retningslinier med udgangspunkt i selskabets værdier/mission/vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen foretaget en afvejning og prioritering af, hvilke der er de vigtigste etiske faktorer for selskabet baseret på en vurdering af disses betydning for værdiskabelsen på kort og lang sigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen sikrer, at virksomhedsetik/bæredygtighed indgår som et integreret element i den strategiske proces med samme vægt som f.eks. produktudvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har opfordret ledelsen til at vurdere konsekvensen af at underskrive og følge et af de frivillige initiativer omkring bæredygtighed - f.eks. Global Compact charter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har taget initiativ til, at virksomhedens etik/bæredygtighed bliver kommunikeret aktivt til markedet som en del af selskabets imageopbygning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret gennem analyser/rapporteringen fra direktionen, at hele organisationen ikke blot kender selskabets etiske regler men også følger disse - dvs. det er blevet en del af selskabets kultur, og overholdelse indgår i belønningssystemerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har i samarbejde med direktionen sikret, at social ansvarlighed/bæredygtighed er indarbejdet i alle led af værdikæden samt tænkes ind i produktudviklingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at mulige økonomiske fordele i form af omkostningsreduktion (f.eks. transportomkostninger) forfølges som konsekvens af den valgte etiske strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har sikret sig, at direktionen har opbygget kontrol og intern rapportering, der dokumenterer, at de udstukne retningslinier følges af organisationen og af underleverandører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til at sætte rammerne for social ansvarlighed samt sikre, at reglerne bliver overholdt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelige kompetencer i bestyrelsen til at vurdere/træffe beslutninger om udformningen af bæredygtighed/social ansvarlighed, og dette er med til at skabe værdi for selskabet inden for den definerede tidshorisont	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Internationalisering / in-/outsourcing</b>														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække hvorvidt bestyrelsen ikke blot har taget stilling til hvilke opgaver der kan lægges i andre lande men også hvorledes produkterne kan afsættes i andre lande gennem egne afdelinger, partnere osv. Udgangspunktet er hvad er virksomhedens kerneydelse og hvad outsources - også salg og udviklingsmæssigt.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Bestyrelsen har sammen med direktionen identificeret og årlig på strategikonferencen revurderet hvad der skal være selskabet "core-competences", som ikke skal outsources.														
Bestyrelsen har sikret at hele værdikæden er blevet nedbrudt i enkelt elementer med henblik på en vurdering om det enkelte element kunne udvikles/produseres/leveres/markedsføres/sælges via underleverandør/partner/selskab i udlandet for at opnå øget indtjening/konkurrencemæssige fordele.														
Bestyrelsen har foranlediget at der er udarbejdet en plan over hvilke lande der ud fra en cost-benefit betragtning vil være bedst egnet til at outsource til.														
Bestyrelsen har foranlediget at potentielle underleverandører er identificeret på et niveau, hvor de har deres core-competence - inklusiv leverandører der kan samle delkomponenter - for derved at få adgang til den bedst mulige teknologi/viden og samtidig sikre at produkterne ikke nemt kan kopieres														
Bestyrelsen har gennem sin internationale fokus ikke blot sikret en effektiv og billig supply chain men også sikret at produkter/services kan klare sig internationalt														
Bestyrelsen har sikret, at der til den valgte in-/outsourcing strategi, er en lokal organisation, der afspejler behovet back up, men også opfølgning/monitorering af overholdelse af teknisk og etiske standarder både på leverandør og på afsætningssiden														
Bestyrelsen har medvirket til en vurdering af de mulige afsætningskanaler internationalt, herunder vurderet hvilken form for salgsorganisation og distributionsfunktion, der er mest velegnet - specielt gennem intensiv brug af Internet teknologi														
Bestyrelsen har sikret, at der i selskabets organisation er tilstrækkelig med kompetence i opbygning af international salg/marketing/imageopbygning/kommunikation/relation funktion og en løbende effektivisering denne funktion														
Bestyrelsen er god til at sikre den nødvendige viden og fokus på de internationale muligheder såvel på produktions/udviklingssiden som på afsætningssiden														

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Der findes tilstrækkelig kompetence i bestyrelsen til at sikre selskabets internationale aktivitet gennem outsourcing/lokal præsentation inden for produktion/salg og dermed opnå optimal leverance og distributionseffektivitet														

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Fusions-, opkøbs- og frasalgsparathed</b>														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække selskabets modenhed med hensyn til at blive opfattet som en enhed, der genstand for egne og andres opkøb. Mange bestyrelser er i de senere år blevet overrasket over, hvilke processer der skal igangsættes, hvis en kapitalfond henvender sig, og virksomheden skal opnå den bedst mulige pris. Men også opkøb af andre kan være ressourcekrævende, specielt hvis den forventede synergi skal opnås.</p> <p><b>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</b></p>														
Direktionen og bestyrelsen har udarbejdet en M&A-strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes en beskrivelse af rammerne for opkøb (emner af strategisk interesse, opkøbskriterier, investeringsramme, minimum afkast/synergieffekter osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes en beskrivelse af proceduren for opkøb (hvem der skal involveres (internt/ekstern og hvornår), kriterier for igangsætning af due diligence, skabelon for præsentation til bestyrelsen til beslutning osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes en beskrivelse, der sikrer, at besluttede opkøb bliver integreret i den nuværende organisation, således at de nødvendige/valgte synergier realiseres (f.eks. involvering af mellemledere i hele processen/linieforankring, udvikling af fælles kultur, opbygning af kontrolfunktioner/risk management fra starten, ledelsesrapportering osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der sker for alle forretningsenheder en periodisk vurdering af, om de passer strategisk, samt hvilken pris de er værd ved frasalg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes en beskrivelse af proceduren for enheder, der er besluttet frasolgt (information til aktionærer/fondsbørsen, udarbejdelse af prospekt, håndtering af potentielle køberes due diligence osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes en beskrivelse for håndtering af overtagelses-/købstilbud (vurderingskriterier for, om tilbudet er seriøst eller ej, værdiberegningsmodel, informationsskabelon for aktionærer/børsen/medarbejdere/interessenter, mediehåndtering osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Selskabet har en gennemarbejdet "forsvarstaktik" (har allerede identificeret alternative potentielle købere, får løbende foretaget ekstern værdiansættelse, kender holdningen til fuldt/delvist salg hos betydende aktionærgrupper, har en politik omkring køb af egne aktier og aktieklasser osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I tilfælde af accept af forhandling af overtagelses-/købstilbud findes der en beskrivelse af, hvem der skal involveres i hvilke processer (forhandlere, analytikere, mediehåndtering, intern kommunikation osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har udarbejdet retningslinier, som sikrer, at der ikke tages beslutninger, som forhindrer aktionærerne i at tage stilling til et overtagelsestilbud på en generalforsamling, eller som kan forringe aktionærernes stilling ved en kapitalforhøjelse eller ved køb af egne aktier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til løbende at opbygge en effektiv håndtering af M&A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelige kompetencer i bestyrelsen til at vurdere validiteten af selskabets M&A aktiviteter/strategi samt den nødvendige brug af interne/eksterne ressourcer til at sikre en optimal gennemførelse (opnåelse af forventede synergier)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Kapitalstruktur</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om det finansielle grundlag er tilstækkeligt, samt om kontrollen/overvågningen er troværdig. Denne del hører ikke kun til bestyrelsens kontrolopgave, men er ligeså central for den strategiske udvikling, uanset om det er organisk eller opkøbsbaseret vækst. Desuden spiller risiko eksponeringen en central rolle for størrelsen af den tilgængelige kapital. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen vurderer periodisk, om kapital- og aktiestruktur er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i selskabets årsrapport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Årligt vurderer bestyrelsen sammen med direktionen - f.eks. i forbindelse med strategiprocesen - hvor stor risikoappetitten skal være samt konsekvenserne for kapitalberedskabet, således at det dækker såvel driften som potentielt risikoudfald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Periodisk vurderer bestyrelsen forholdet mellem egenkapital og fremmedkapital, således at det langsigtede finansielle grundlag er til stede for at gennemføre den valgte strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Ved optagelse af større lån vurderer bestyrelsen gearingen i forhold til driftsrisiko og risiko/mulighed for kapitalfondes/andre investorers opkøbsinteresse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at den løbende kender værdien af selskabet og dermed de finansielle alternativer, der findes på markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen arbejder fokuset på at øge såvel den fremtidige indtjeningsevne (EBITDA) som multiplikatorværdien, således at værdien opgjort efter en Discounted Cash Flow model gør tiltrækningen af kapital/investorer/købere optimal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen formår med stor kompetence at afveje aktieemission versus alternativ finansiering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen vurderer og drøfter åbent løbende frasalgs af aktiviteter for at finansiere andre aktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Principper for formuepleje/-forvaltning bliver periodisk forelagt for bestyrelsen til drøftelse og beslutningstagning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen tager årligt stilling til aktivmassens sammensætning set i forhold til den lagte strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til at sikre, at kapitalstrukturen er optimal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Der findes tilstrækkelige kompetencer i bestyrelsen til at tage stilling til den optimale kapitalstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Risikostyring</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om bestyrelsen har den nødvendige fokus på risikostyring, samt om processerne er tilstrækkelige. Risikostyring er for de fleste virksomheder væsentlig, men mange føler sig usikre på, hvorledes det gribes an. Hvis der er usikkerhed i bestyrelsen, vil denne vise sig gennem disse spørgsmål. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sammen med direktionen udformet en risikostrategi, som udspringer af den overordnede strategi og tilknyttede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har opfordret direktionen til at vurdere standardiserede måder at opbygge risikostyring på - f.eks. efter COSO-standarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der er udarbejdet kritiske succesfaktorer til opnåelse af disse mål, og de tilknyttede risici for ikke at nå disse mål er identificeret (Key Risk Indicators)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen kalkuleret på varierende risikovillighed og besluttet/klart kommunikeret virksomhedens aktuelle risikoappetit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Risikoappetitten er opdelt i operationelle risikotolerancer, limits m.m. i organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Roller og ansvar for risk management-arbejdet i virksomheden er klart fastlagt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at foretages en løbende kvalitativ kortlægning af virksomhedens risici (f.eks. risk mapping) - dvs. identifikation af væsentlige aktiviteter og størrelsen af tilknyttede risici samt sandsynligheden for, at risikoen indtræder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der foretages en løbende kvantificering (økonomisk beregning) af virksomhedens væsentligste risici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Risikovurderingerne dækker alle typer risici som f.eks. strategiske, omdømmerelaterede, operationelle og finansielle risici samt compliance-relaterede risici (dvs. overholdelse af love og regler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er i stand til at vurdere/sammenligne den tilgængelige kapital med den samlede risikoeksponering (driftskapital + risikokapital)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Risikoanalyser er en integreret del af virksomhedskulturen og dermed indarbejdet i de kritiske forretningsmæssige processer, herunder indkøb, produktion, salg, prissætning, kapacitetsplanlægning, levering mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Præstationsmåling og -aflønnning tager højde for risici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Virksomheden foretager en uafhængig kontrol af den valgte risikohåndtering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Alle væsentlige/større risici eller negative udfald bliver kommunikeret til bestyrelsen, idet der er fuld tillid til, at bestyrelsen vil reagere meget velovervejende - ud fra tankegangen: det vejer højere at lære af fejl end at finde synderbukke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Som led i risikohåndteringen har bestyrelsen taget initiativ til opbygning af et specielt "early warning-system" på centrale risikoområder i form af et "issue management" system til håndtering af sager, før de bliver til kriser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Virksomheden rapporterer og kommunikerer proaktivt, internt og eksternt om risikostyringen, herunder i årsregnskabet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til at vurdere og sætte rammer for risikostyringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelige risk management-kompetencer i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>HR / kultur</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om bestyrelsen har tilstrækkeligt fokus på HR i forhold til dets betydning for virksomhedens udvikling. HR omfatter også kultur, og dette afspejler de værdier, som gælder for virksomheden. Også i denne sammenhæng har bestyrelsen en væsentlig betydning. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har gennem direktionen sikret en proaktiv, systematisk og synlig kobling mellem forretningsudfordringerne og HR-indsatsen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen sikrer, at HR-strategien indgår som en væsentlig del af den overordnede forretningsstrategi og årligt er genstand for en systematisk gennemgang med såvel internt som eksternt input	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen erkender, at succes for nye projekter/initiativer i høj grad afhænger af den måde, medarbejderne bliver involveret på, samt at der er fokus på, at HR-forhold bliver inddraget i form af vurdering af konsekvensen for organisationen (kompetencer, kultur, processer, organisationsdesign, kommunikation osv.)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at der i forbindelse med M&A-aktiviteter gennemføres en rettidig og balanceret HR-due diligence (inkl. ledelse, kultur, forandringsledelse/håndtering af modstand, fælles fremtidsbillede/vision, information og involvering, fastholdelse)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen monitorerer/drøfter periodisk, hvorledes det oplevede image af selskabet - i kombination med vedtagne tiltræknings- og fastholdelsespolitikker - fungerer i forhold til de overordnede mål, således at rekrutteringsgrundlaget for centrale medarbejderkategorier (Human Capital) er intakt, og personaleomsætningshastigheden/trivsel-/tilfredsheden er på det aftalte niveau	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at ledelseskvaliteten løbende udvikles og monitoreres i forhold til de overordnede rammer, som bestyrelsen har sat omkring etik/værdier, medarbejderinvolvering, kommunikation osv.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sammen med direktionen opdelt sin strategi for at afdække behovet for strategiske kompetencer og monitorerer løbende på kompetenceudviklingen/kortlægningen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at direktionen har udarbejdet et program for talent management og har lavet succession planning på nøgleposter i ledelsen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har sikret, at den viden, der skabes i selskabet, forbliver i selskabet, og at denne viden på en enkel og effektiv måde registreres og stilles til rådighed for medarbejderne i form af et Knowledge Management-system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I forbindelse med den årlige strategiproces drøftes det, hvilken kultur og hvilke værdier der bedst understøtter gennemførelsen af den fastlagte strategi. Bestyrelsen har sikret sig, at bestyrelsen sammen med direktionen/ledelsen kommunikerer "tone-at-the-top" og også er i overensstemmelse med den ønskede kultur/de ønskede værdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at direktionen har opbygget et Performance Management (PM) program, som sikrer en sammenhæng mellem de overordnede mål og den enkeltes/gruppens mål (f.eks. ved hjælp af Balance Scorecard), og at den fastlagte strategi realiseres (både økonomisk, teknisk og værdimæssigt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen opbygget et belønnings- og kompensations-system, som dels er koblet med PM-programmet, dels sikrer, at medarbejderne/ledelsen er motiveret til at forfølge og opnå de mål, der er opstillet for virksomheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen briefes 1 til 2 gange om året på HR- nøgleområder gennem periodiske undersøgelser (sygdomsfravær, medarbejderomsætningshastighed etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen briefes 1 - 2 gange om året på HR-nøgleområder gennem ad hoc undersøgelser (medarbejdertrivsel/-tilfredshed, oplevet image hos potentielle medarbejderkategorier osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen briefes 1 - 2 gange om året på HR-nøgleområder gennem status på de igangsatte aktiviteter på området (lederudvikling/talentprogrammer, kompetenceudvikling osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til at understøtte HR-området	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelig HR-kompetencer i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Belønnings- / incitamentsordninger</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at belyse bestyrelsens holdning til dette område, samt om denne holdning er afspejlet i den praktiske implementering i organisationen. En fejlagtig belønningsstruktur fører også til fejlagtig adfærd, og dermed udsættes hele virksomheden for en høj risikoeksponering. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har udarbejdet en standardiseret model for belønningen af direktionens medlemmerne (f.eks. fast løn, benefits, bonus og aktieoptioner, aktiekøb)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at beregningen/tildelingen/udbetalingen af værdien af optioner mv. kan ske på en enkel og omkostningseffektiv måde per person	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at rammen for udstedelsen aldrig kan udgøre mere end x % af aktiekapitalen for samtlige optionsberettigede, og at dette er på linie med tilsvarende virksomheder (størrelse og branche)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at belønningsmodellen er således udformet, at bonus/optioner kun kommer til udbetaling i det omfang, væsentlige strategiske mål er nået - f.eks. performance i forhold til tilsvarende virksomheder i branchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har afvejet og dokumenteret, hvorledes direktionens kompensationspakke i tilstrækkeligt omfang motiverer og fastholder højt kvalificerede personer i direktionen, og på den anden side tilgodeser aktionærernes og andre stakeholderes interesser, således at offentliggørelse/udbetaling ikke vil kunne skade virksomhedens image/kursværdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at ekstern kommunikation af direktionens løn/incitamentsordninger opfylder forventninger/krav hos f.eks. Finanstilsynet, Corporate Governance-anbefalingerne og de seneste lovkrav om børsnoterede virksomheder/virksomheder af offentlig interesse (forhåndsgodkendelse på generalforsamlingen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret en troværdig information til omverdenen ved bl.a. at dokumentere mulig udvikling i aktiekursen sammenlignet med værdien i aktieoptionsprogrammet ud fra f.eks. konsekvensberegning af varians i parametrene i Black & Scholes beregningsmodel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har etableret eller besluttet at indføre en kompensationskomité til at håndtere belønnings-/incitamentsordninger på en neutral og professionel måde, således at selskabets image/kursværdi ikke bliver påvirket negativt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har udarbejdet en standardiseret model for belønningen af formanden og medlemmerne (f.eks. fast løn, benefits, bonus og aktiekøb) med klart fravalg af	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
aktieoptioner														
Bestyrelsen har afvejet og dokumenteret, hvorledes bestyrelsens egen kompensationspakke i tilstrækkeligt omfang motiverer og fastholder højt kvalificerede personer i bestyrelsen og på den anden side tilgodeser aktionærerne og andre stakeholderes interesser	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen er god til at udforme belønnings- og incitamentsordninger	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Der findes tilstrækkelig kompetence i bestyrelsen til at håndtere belønnings- og incitamentsordninger på en for selskabet optimal måde	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Research &amp; development</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, hvorvidt denne aktivitet er veletableret, uanset om den ligger i selve virksomheden eller hos de anvendte underleverandører.														
HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sammen med direktionen opsat mål for R&D-omkostninger i forhold til omsætning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen opsat mål for fornyelse/produktlevetid for centrale produkter og services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at R&D er tænkt ind i alle led i værdikæden, og fremdrift rapporteres periodisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen og direktionen har i strategiprocesen fokus på, at der er en konsistent kobling mellem markedsfokus og R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har på baggrund af direktionens beregninger taget stilling til risikovilligheden i R&D-processen - f.eks. omfanget af idéer, der aldrig bliver gennemført	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager periodisk rapportering om, hvor mange produkter/services der er stoppet i de forskellige faser af udviklingen, og hvad omkostningerne har været	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager årligt en opgørelse fra direktionen på R&D-aktiviteterne sammenlignet med tilsvarende andre virksomheder (Peer group)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen sikret, at R&D-miljøet er tilstrækkeligt attraktivt til at tiltrække de rette ressourcer, samt at der løbende foretages en analyse af tilfredsheden hos nøglepersoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen opstillet såvel kvantitative som kvalitative mål for R&D-funktionen samt en rapportering om opnåelsen af disse mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at R&D-funktionen er tæt knyttet til såvel kunder som leverandører, og at der løbende sker en evaluering af dette samarbejde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at R&D-funktionen er tæt knyttet til virksomhedens øvrige interne funktioner, samt at belønningssystemer/KPI'er er knyttet op til opnåelse af de interne mål på området	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen er god til at sikre en målrettet og tilstrækkelig R&D-aktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelige R&D-kompetencer i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Salg &amp; marketing</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække bestyrelsens fokus på dette traditionelt centrale område i en virksomhed, men som på grund af ændret forbrugeradfærd, integrerede it-systemer og internettets udbredelse ændrer sig hastigt. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sikret, at S&M som en central del af strategien er højt prioriteret og gennemarbejdet (dvs. hvilke produkter/produkttyper, til hvilke markeder og gennem hvilken kanal samt med hvilke budskaber)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har samtidig gennem strategiprocesen sikret, at den fastlagte Corporate Identity afspejles i de enkelte brands, som igen understøtter det ønskede image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen bidrager løbende med overvejelser om salg gennem egne kanaler/selskaber kontra distributører/forhandlere for givne produktområder per land	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager periodisk rapportering om udviklingen i indtjening på produkter/markeder med henblik på ekspansion/afvikling/frasal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har opfordret direktionen til aktivt og hyppigt at vurdere, hvorledes WEB-dialogen med kunderne kan intensiveres for at øge nysalg/mersalg/krydssalg/trend spotting i hele værdikæden mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager periodisk opgørelser over effektiviteten i salgsorganisationen - f.eks. teknisk salgssupport, sælgere, serviceorganisation/call center, hit/salgssratio på internettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager periodisk opgørelser over effektiviteten i marketingorganisationen, herunder vurdering af medieforbrug, in-sourcing/outsourcing af funktioner, brug af e-mailing/banner/WEB 2-funktionalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen opstillet KPI'er for centrale områder på S&M-områder og KRI'er for de faktorer, som på et tidligt stadium kan indikere trusler mod salget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager periodiske analyser af kundetilfredshed og -loyalitet, omsætningshastighed i kundesegmenter m.m. målt op mod KPI'er/KRI'er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har taget initiativ til, at direktionen foretager løbende monitorering af trends i kundeadfærd gennem interviews, dataanalyser på nettet, vidensopsamling gennem sælgere, call centre mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen modtager periodisk konkurrentanalyser ud fra systematisk "intelligence" med henblik på beslutning af modtræk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til at sikre en tilstrækkelig slagkraftig og dynamisk S&M-funktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelige S&M-kompetencer i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>It-anvendelse</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om it udfylder den strategiske rolle, som bestyrelsen vurderer ud fra de overordnede mål, som bestyrelsen har sat for virksomheden. Hvis det teknologiske setup ikke er i orden, vil it aldrig kunne løfte opgaven med at blive løftestang som spydspids for differentiering i markedet. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sammen med direktionen sikret, at der er etableret en IT-politik og -strategi, hvori der indgår overvejelser om: * Forretningsmæssigt udgangspunkt som sikrer IT at understøtter forretningsstrategien * IT-infrastruktur (systemarkitektur, outsourcing, leverandør troværdighed mv.) * Intern driftsorganisation (hensigtsmæssig organisering, kvalificeret arbejdskraft, veldokumenterede systemer, sikkerhed for forsat udvikling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen sikret, at der er etableret en IT-politik og -strategi, hvori der indgår overvejelser om et forretningsmæssigt udgangspunkt, som sikrer at IT understøtter forretningsstrategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen sikret, at der er etableret en IT-politik og -strategi, hvori der indgår overvejelser om IT-infrastruktur (systemarkitektur, outsourcing, leverandørtroværdighed mv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen sikret, at der er etableret en IT-politik og -strategi, hvori der indgår overvejelser om intern driftsorganisation (hensigtsmæssig organisering, kvalificeret arbejdskraft, veldokumenterede systemer, sikkerhed for forsat udvikling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår årligt de kritiske succesfaktorer for IT området og identificerer sammen med direktionen, hvilke områder der skal forbedres, samt hvorledes der følges op på gennemførelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen får årligt en statusrapport om netværk/HW/SW/applikationers modenheden/forældelse, og hvorledes fornyelsen er planlagt, samt hvad de omkostningsmæssige/investeringsmæssige konsekvenser er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen tager ligeledes årligt stilling til, om områder inden for IT skal outsources eller eventuelt tages in-house igen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen erkender, hvor væsentligt IT-området er for selskabet og har taget initiativ til/støttet indførelsen af IT Governance rutiner efter anerkendte principper - f.eks. CobIT - og får periodisk en tilbagemelding på opfyldelsen af de centrale områder	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen får periodisk dokumentation for, at IT ikke blot bidrager til effektiv understøttelse af driften (ledelse/administration/ produktion/service/salg/markedsføring), men også til værdiskabelse i hele værdikæden, og at dette gøres til den lavest mulige omkostning - eks. ved sammenligning med konkurrenter eller lignende virksomheder	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen får periodisk dokumentation om optimeringen af "resource management" - dvs. medarbejdere, processer, infrastruktur, applikationer, informationssystemer	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen får periodisk dokumentation for, hvorledes udviklingsmiljøet fungerer, herunder overholdelse af dokumentationsstandarder, versionsstyring/Change Management, adskilt udvikling, test- og driftsmiljøer m.m.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen får årligt en opdatering på, hvilke modeller systemudviklingen bygger på - f.eks. SOA - samt hvor langt IT-afdelingen er i implementeringen af modellerne	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har taget initiativ til/støttet indførelsen af anerkendte standarder for projektstyring, f.eks. PRINCE2 eller opnået CMMI certificering	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
IT udgør en væsentlig risiko, hvorfor bestyrelsen på hvert kvartalsmøde får en opdateret vurdering af specielt IT-området som del af den generelle Risk Management struktur - herunder forsikringsdækningen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Ligeledes som del af risikohåndteringen har bestyrelsen sikret sig, at der er etableret et katastrofeberedskab til sikring af data og hardware, licenskontrol, håndtering af fortrolige oplysninger osv., samt at dette løbende bliver opdateret/forbedret	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Som del af risikohåndteringen har bestyrelsen ligeledes sikret sig, at der er opsat KPI'er/måling for driftsafvikling - dokumentation/overvågning/adgangskontrol/brugerstøtte mv., samt at disse målinger periodisk rapporteres i summarisk form	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen får periodisk status på performance-målinger, som bl.a. omfatter selskabets evne til at gennemføre projektstrategi/-planlægning/-styring samt leve op til serviceleverance (SLA)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at de overordnede mål for IT-området er koblet til Balance Scorecard og dermed de incitamentsordninger, som er gældende for de ledende medarbejdere	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen er god til at sikre en optimal IT-anvendelse	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Der findes tilstrækkelige IT-kompetencer i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Procesoptimering</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål afdække, om bestyrelsen har sikret, at organisationen er gennemsyret af konstant fokus på at minimere procesomkostninger. "Lean-tankegangen" har vundet indpas i de fleste virksomheder, men har den det rette fokus, og revitaliseres processen, så den ikke langsomt uddør?														
HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har f.eks. i forbindelse med strategiprocesen defineret, hvorledes selskabet løbende effektiviserer alle administrative, produktions- og logistikmæssige processer gennem et bevidst valg af, hvilke funktioner der er outsourcet/skal outsources, og hvilke funktioner der bevares/genetableres som in-sourcede funktioner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager periodisk overvejelser fra direktion om, hvorledes en "Lean-tankegang" effektiviserer de in-sourcede funktioner, f.eks. gennem brug af robotter eller kunders selvbetjening via internettet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen modtager periodisk fra direktionen dokumentation for, hvorledes kunder og leverandører involveres i udviklings- og leveranceprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen i forbindelse med de årlige strategikonferencer fokus på produktionsoptimeringen i hele værdikæden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har opsat mål for, hvilke effektiviseringer der skal nås inden for hovedområder - dvs. bestyrelsen har sikret, at en Lean-tankegang er indarbejdet i alle områder af virksomheden, hvor det er relevant, og der foretages periodisk rapportering til bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen får løbende information om performance på nøgleområder i produktions-/leveranceprocessen i form af KPI-data (f.eks. gennemløbstidshastigheder i forskellige produktioner, lagerbinding til producerede enheder, tid fra ordreafgivelse til leveret på adressen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der er sammenhæng mellem KPI'er, Balance Scorecard og bonusordninger, således at adfærden understøtter de mål, der er sat for produktions-/leveranceprocesserne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at alle personer i organisationen er bevidstgjort om Lean-tankegangen samt deres rolle i processen, dvs. omkostningsoptimering er blevet en del af virksomhedskulturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen bruger aktivt eksterne konsulenter/netværk til at vurdere, om der er yderligere potentiale for optimering - f.eks. brug af Six Sigma i kombination med opbygning af effektiv risikostyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til at sikre en løbende procesoptimering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der findes tilstrækkelige procesoptimeringskompetencer i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Intern kontrol</b>														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål ikke blot at sikre, at dette nøgleområde er varetaget af bestyrelsen, men i lige så høj grad at vurdere, om kontrolopgaven er så godt sikret, at bestyrelsen ikke behøver at bruge sin tid på historiske tal, og om de er korrekte, men i højere grad kan koncentrere sig om at se fremad og være taktisk/strategisk sparringspartner for direktionen/ledelsen. Desværre ses det ofte, at bestyrelsen finder det nødvendigt/behageligt at bruge det meste af sin tid på drøftelse af de historiske tal.</p> <p><b>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</b></p>														
Direktionen har i forbindelse med f.eks. en strategidag sammen med bestyrelsen gennemgået/drøftet de risici, der vurderes som væsentlige, og har beskrevet, hvorledes kontrollerne er opbygget omkring disse risici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Der er udarbejdet mål for de væsentligste faktorer i handlingsplanerne og budgettet, hvor disse mål fungerer som punkter for intern kontrol, der periodisk rapporteres til bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at intern kontrol er indarbejdede rutiner i selskabet, og de respektive ledere er bevidste om deres ejerskab	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har via direktionen bevidstgjort organisationen - "tone-at-the-top" - om vigtigheden af en effektiv intern kontrol, dvs. at det rigtige bliver kontrolleret, at de respektive medarbejdere er deres ansvar bevidst, samt at den interne kontrol løbende bliver overvåget og forbedret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har godkendt den afvejning, direktionen har foretaget af, hvilke kontroller der er vigtige for styring af virksomhedens finansielle (formueforvaltning), operationelle (bl.a. bogføring) og compliance-mæssige (interne regler) opgaver. Antallet af kernekontroller bliver kritisk evalueret med hensyn til effektivitet og egnethed i forhold til at afdække risiko og skabe sikkerhed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har stillet krav til indholdet af rapporteringen og modtager periodisk status på effektiviteten af interne kontroller - herunder opstilling af områder, hvor der er konstateret svigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har taget stilling til omfanget af intern revision (herunder brug af revisionskomité) og dennes rolle i forhold til eventuelle compliance-regler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Gennem brug af eksterne konsulenter, revisionskomité eller et andet uafhængigt internt organ overvåges det, om kontrolopgaverne varetages i overensstemmelse med de fastsatte retningslinier - ved afvigelser bliver bestyrelsen automatisk informeret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Der er opbygget procedurer for, at den interne kontrol tilpasses compliance-kravene i det pågældende land/geografiske område	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Selskabet anvender et anerkendt framework for effektiv vedligeholdelse af interne kontroller, således at ændringer i organisationen/opkøb mv. ikke efterlader huller i kontrollen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der i forhold til selskabets interessenter (stakeholders) findes tilstrækkelig fylldig information om intern kontrol i bl.a. årsrapporten - herunder forebyggelse af svindel, bestikkelse mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen er god til at sikre en effektiv intern kontrol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I bestyrelsen findes tilstrækkelig høj kompetence omkring intern kontrol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

# INDIVIDUEL PERSONVURDERING

Denne skabelon er lavet, dels på baggrund af de tanker professor Morten Huse fra den Norske Handelshøyskole (BI) i Oslo har udviklet i forbindelse med et internationalt forskningsprojekt med udgangspunkt i bestyrelsesarbejde i Europa, dels PwC erfaring på området såvel lokalt som internationalt.

Idéen er, at spørgsmålene skal afdække, om den enkelte person, der bliver evalueret, dels bliver vurderet ens af de øvrige deltagere på bestyrelsesmøderne, dels at vedkommendes egen opfattelse passer sammen med de øvrige vurdering.

Der er 4 kategorier inden for denne kategori:

- BESTYRELSESFORMANDEN
- BESTYRELSESMEDLEM
- MEDLEM AF DIREKTIONEN/LEDELSEN
- OBSERVATØR (eventuelt indsat af investor eller midlertidig tilknyttet konsulent)

Systemet fungerer på den måde, at ud fra den valgte kategori sender systemet skemaer ud, for hvert eneste bestyrelsesmedlem, der er registreret under denne kategori - f.eks. hvis der er 4 bestyrelsesmedlemmer, og der i alt er 8 personer, der regelmæssigt deltager på bestyrelsesmøderne (respondenterne) sender systemet 4 spørgeskemaer ud til alle 8 personer. Hermed kommer den enkelte person til selv at svare på spørgsmål om sig selv på lige fod med de øvrige respondenter.

Bestyrelsesformanden kan bruge tilbagemeldingen til dels at vurdere sin egen indsats, dels de øvrige indsats både ud fra egen vurdering men også de øvrige respondentes vurdering (dvs. be- eller afkræfte egne vurderinger).

Typisk vil tilbagemeldingen kunne bruges som grundlag for en dialog med det enkelte medlem eller direktionens rolle på bestyrelsesmøderne.

Hvis man vælger at medtage spørgsmålene omkring den enkeltes kompetencer, kan svarene tages ud af person præsentationen og sættes sammen med afdækningen af behovet for kompetencer fra skabelonerne "BESTYRELSENS EFFEKTIVITET" (kategorien "Strategiske udfordringer og krav til kompetencer") og "BESTYRELSENS KOMPETENCER" (eventuelt kun de to sidste spørgsmål i hver af kategorierne).

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Bestyrelsesformanden</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at belyse bestyrelsesformandens evne til at udfylde rollen. Vurderingen er en sammenligning af formandens egen opfattelse og de andre bestyrelsesdeltageres opfattelse - dvs. en 360°-vurdering. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsesformanden har udsendt materialerne i god tid og altid meget velforberedt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har sikret, at der er udarbejdet en forretningsorden, og at denne årligt gennemgås og eventuelt revideres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har udarbejdet en årsplan, hvori alle væsentlige opgaver (f.eks. strategi, finansiel/ledelsesmæssig kontrol, løbende vurdering af direktionens arbejde) er defineret, og der er sat tilstrækkeligt mange møder/tid af til disse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har udarbejdet en arbejds- og opgavebeskrivelse for sig selv og en eventuel næstformand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har sikret en backup plan ved at udnævne en næstformand, der kan træde ind ved forfald samt fungere som sparringspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har foranlediget, at der findes en successionsplan for bestyrelsesformanden, næstformanden og den administrerende direktør samt andre i direktionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har udarbejdet procedurer for direktionen, som sikrer, at bestyrelsen modtager relevant information - også uden egentlig anmodning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden sikrer, at der er sat tilstrækkelig tid af til en dybtgående drøftelse af de enkelte punkter på dagsordenen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden sikrer, at der er en passende afvejning af ledelsens fremlæggelse og bestyrelsens behandling/drøftelse/beslutningstagning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden styrer diskussionerne balanceret, således at alle bliver hørt, men med fokus på relevans, og sikrer samtidig, at dagsordenen/tidsrammerne bliver fulgt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden sikrer, at alle sager af væsentlig karakter bliver behandlet og samtidig, at mindre sager forbliver et direktionsanliggende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har en ledelsesstil, der skaber en åben og tillidsvækkende atmosfære, således at alle væsentlige synspunkter/holdninger bliver kommunikeret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsesformanden er god til at lytte og forholde sig konstruktivt til andres synspunkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden er fremragende til at motivere og benytte kompetencen hos hvert enkelt bestyrelsesmedlem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden er særdeles god til at formulere beslutningsforslag og opsummere konklusionerne i sagsbehandlingen - herunder sikre den nødvendige dokumentation (referat, protokol osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden bidrager med sine specielle kompetencer til et markant bedre beslutningsgrundlag for bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden gør en aktiv indsats for løbende at udvikle sine kompetencer og bruge/øge sit netværk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden er visionær og bidrager til utraditionelle løsninger/udviklingsretninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden er åben over for alternative forslag/idéer og opfordrer bestyrelsen til at vurdere og tage overvejede risici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden sikrer, at bestyrelsen konstant forholder sig til virkeligheden med fokus på de virkelige problemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden er god til at fokusere på væsentlige problemstillinger og skære igennem hvis nødvendigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden bidrager aktivt til, at bestyrelsen fungerer som en gruppe (understøtter fælles mål og værdier)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden sikrer, at nye medlemmer får en ordentlig introduktion og uddannelse, samt at eksisterende medlemmer har adgang til efter- og videreuddannelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden arbejder hele tiden for at udvikle bestyrelsens arbejdsformer og processer, dvs. sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede, at det menneskelige samspil udvikles, og at de formelle regler/procedurer forbedres/ajourføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden bevarer altid sin integritet og udtrykker sig klart samt sagsfokuseret, selvom synspunktet kan være kontroversielt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden er altid parat til at dele sin viden med bestyrelsen og direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsesformanden afsætter tilstrækkelig tid til bestyrelsesarbejdet - herunder at indgå som coach/sparringspartner for direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden samarbejder godt og tæt med den daglige leder/ledelse, og der er en klar/dokumenteret rollefordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Lederen/ledelsen og bestyrelsesformanden har den fornødne professionelle distance, således at der ikke opstår "sammenspished" - f.eks. aftalt på forhånd, hvad der skal opnås på et givent bestyrelsesmøde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden besidder stor viden om virksomheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden viser gennem sin adfærd uafhængighed af større ejergrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden sikrer gennem årlig evaluering og personlig feedback, at alle bestyrelses-/direktionsmedlemmer er ordentligt forberedt, deltager aktivt, bidrager konstruktivt, udvikler sine kompetencer og medvirker til at opretholde en åben og kritisk tone med respekt for de øvrige bestyrelses-/direktionsmedlemmer - i modsat fald iværksætter formanden en handlingsplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden sikrer, at der på alle de områder, hvor bestyrelsens holdning er væsentlig, fastlægges der en "tone-at-the-top", som bestyrelsen/direktionen er forpligtet til at kommunikere i de rette fora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Hvilke væsentlige faglige (specialist-)kompetencer, mener du, ovennævnte bestyrelsesformand repræsenterer i denne bestyrelse? (Angiv venligst i kommentarboksen - maks. 5 ord per linie - de væsentligste faglige kompetencer - maks. 3 - og tast 1) eller 2) eller 3) foran hver linie, hvor 1) er den mest profilerede, 2) den næste osv. NB - Den person, som skal evaluere sig selv, bedes før den første nummererede linie skrive: "Efter min mening repræsenterer jeg:")	X						X							

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Bestyrelsesmedlemmerne</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at belyse bestyrelsesmedlemmets evne til at udfylde rollen. Vurderingen er en sammenligning af medlemmets egen opfattelse og de andre bestyrelsesdeltageres opfattelse - dvs. en 360°-vurdering. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsesmedlemmet er altid velforberedt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet kommer altid til møderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet deltager aktivt i drøftelserne i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmets væsentligste synspunkter/holdninger bliver altid kommunikeret klart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet udtrykker sig sagsfokuseret, selvom synspunktet kan være kontroversielt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet er god til aktiv lytning - dvs. god balance mellem at tale og lytte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet bidrager med sine specielle kompetencer til et markant bedre beslutningsgrundlag for bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet gør en aktiv indsats for løbende at udvikle sine kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet er visionært og bidrager til utraditionelle løsninger/udviklingsretninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet er åbent over for alternative forslag/idéer fra andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet bidrager aktivt til, at bestyrelsen fungerer som en gruppe (understøtter fælles mål og værdier)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet er altid parat til at dele sin viden med bestyrelsen og direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsesmedlemmet afsætter tilstrækkelig tid til bestyrelsesarbejdet - herunder at fungere som coach/sparringspartner for direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet besidder stor viden om virksomheden - dvs. dens forretning og strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet udviser i sin adfærd stor uafhængighed af ejergrupperinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet udviser i sin adfærd altid en høj grad af integritet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesmedlemmet kommer meget sjældent i habilitetsproblemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Hvilke væsentlige faglige (specialist)kompetencer, mener du, ovennævnte bestyrelsesmedlem/næstformand repræsenterer i denne bestyrelse? (Angiv venligst i kommentarboksen - maks. 5 ord per linie - de væsentligste faglige kompetencer - maks. 3 - og tast 1) eller 2) eller 3) foran hver linie, hvor 1) er den mest profilerede, 2) den næste osv. NB - Den person, som skal evaluere sig selv, bedes før den første nummererede linie skrive: "Efter min mening repræsenterer jeg:")	X						X							

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Direktionen / ledelsen</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at belyse direktionsmedlemmets-/lederens evne til at udfylde rollen. Vurderingen er en sammenligning af direktionsmedlemmets-/lederens egen opfattelse og de andre bestyrelsesdeltageres opfattelse - dvs. en 360°-vurdering. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Direktionsmedlemmet er altid velforberedt og fremsender materiale på aftalte tidspunkter - dvs. i god tid til grundig forberedelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Det af direktionsmedlemmet udarbejdede materiale er altid velgennearbejdet og afspejler bestyrelsens informationsbehov - dvs. god balance mellem for lidt og for meget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet er god til at præsentere virksomhedens performance i forhold til den lagte strategi - fokuseret på væsentlighed og overskuelighed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet sikrer, at bestyrelsen bliver tilstrækkelig informeret om den økonomiske udvikling, kapitalberedskab, risiko, kontrolprocedurer - dvs. svarende til de krav, der stilles bl.a. i aktieselskabsloven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet er åbent og ærligt omkring områder, der ikke performer, kommunikerer realiserede/truende større tab og fremlægger en objektiv risikovurdering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet fremlægger åbent og ærligt selskabets performance på alle væsentlige områder målt op mod sammenlignelige virksomheder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet er visionært og bidrager til utraditionelle løsninger/udviklingsretninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet opfordrer aktivt bestyrelsen til at tage kalkulerede risici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet er åbent over for alternative forslag/idéer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet bidrager aktivt til, at bestyrelsen fungerer som en gruppe (understøtter fælles mål og værdier)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet bevarer altid sin integritet og udtrykker sig klart samt sagsfokuseret, selvom synspunktet kan være kontroversielt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet bruger aktivt formanden/bestyrelsesmedlemmer som videnbase - udtrykker klart, når der er behov for sparring/coaching omkring et bestemt område	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Direktionsmedlemmet samarbejder godt med bestyrelsesformanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet samarbejder godt med bestyrelsesmedlemmerne og giver bestyrelsen mulighed for/stiller krav til, at den kan varetage sine opgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet udviser stor viden om virksomheden - både i dybden og i bredden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet deltager aktivt i drøftelserne i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmets væsentligste synspunkter/holdninger bliver altid kommunikeret klart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet er god til aktiv lytning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet bidrager med sine specielle kompetencer til et markant bedre beslutningsgrundlag for bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet gør en aktiv indsats for løbende at udvikle sine kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet formår at gennemføre den strategi, som er lagt i fællesskab med bestyrelsen, herunder opnå de opsatte mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet evner at opbygge/tilpasse organisationen, så den løbende matcher selskabets størrelse og aktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet udnytter de personalemæssige ressourcer optimalt samt opnår medarbejdernes fulde tillid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet evner at allokere de økonomiske, tekniske og menneskelige ressourcer, således at selskabets forretningspotentiale udnyttes bedst muligt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Direktionsmedlemmet evner at skabe resultater, der ligger på linie med eller over sammenlignelige virksomheder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Hvilke væsentlige faglige (specialist-)kompetencer, mener du, ovennævnte direktør/leder repræsenterer i denne bestyrelse? (Angiv venligst i kommentarboksen - maks. 5 ord per linie - de væsentligste faglige kompetencer - maks. 3 - og tast 1) eller 2) eller 3) foran hver linie, hvor 1) er den mest profilerede, 2) den næste osv.	X						X							

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
NB - Den person, som skal evaluere sig selv, bedes før den første nummererede linie skrive: "Efter min mening repræsenterer jeg:")	X						X							

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Observatør</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at belyse observatørens evne til at udfylde rollen. Vurderingen er en sammenligning af observatørens egen opfattelse og de andre bestyrelsesdeltageres opfattelse - dvs. 360°-vurdering. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Observatøren er altid velforberedt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren kommer altid til møderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren deltager aktivt i drøftelserne i bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatørens væsentligste synspunkter/holdninger bliver altid kommunikeret klart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren udtrykker sig sagsfokuseret selvom synspunktet kan være kontroversielt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren er god til aktiv lytning - dvs. god balance mellem at tale og lytte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren bidrager med sine specielle kompetencer til et markant bedre beslutningsgrundlag for bestyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren gør en aktiv indsats for løbende at udvikle sine kompetencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren er visionær og bidrager til utraditionelle løsninger/udviklingsretninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren er åben over for alternative forslag/idéer fra andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren bidrager aktivt til, at bestyrelsen fungerer som en gruppe (understøtter fælles mål og værdier)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren er altid parat til at dele sin viden med bestyrelsen og direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Observatøren afsætter tilstrækkelig tid til bestyrelsesarbejdet - herunder at fungere som coach/sparringspartner for direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren besidder stor viden om virksomheden - dvs. dens forretning og strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren udviser i sin adfærd stor uafhængighed af ejergrupperinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren udviser i sin adfærd altid en høj grad af integritet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Observatøren kommer meget sjældent i habilitetsproblemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Hvilke væsentlige faglige (specialist-)kompetencer, mener du, ovennævnte observatør repræsenterer i denne bestyrelse? (Angiv venligst i kommentarboksen - maks. 5 ord per linie - de væsentligste faglige kompetencer - maks. 3 - og tast 1) eller 2) eller 3) foran hver linie, hvor 1) er den mest profilerede, 2) den næste osv. NB - Den person, som skal evaluere sig selv, bedes før den første nummererede linie skrive: "Efter min mening repræsenterer jeg:")	X						X							

# COMPLIANCE

Udgangspunktet for nedenstående forslag til bestyrelsens selvevaluering vedr. compliance i forhold til en børsnoteret virksomhed skal ses ud fra, at direktionen som en del af den daglige drift vil være ansvarlig for tilrettelæggelse af størstedelen af de praktiske procedurer og indberetninger. Bestyrelsen har ansvaret for at udstikke retningslinjer for direktionen, for usædvanlige, store beslutninger og dispositioner.

De 3 kategorier, der er inkluderet, er:

- CORPORATE GOVERNANCE
- FONDSBØRSREGLER
- REVISIONSKOMITÉ I BESTYRELSEN

Fokus er således i højere grad at belyse bestyrelsens parathed inden for mere formelle krav/anbefalinger (kan bruges som tjekliste for den store virksomhed og som forberedelse mod børsnotering for den mellemstore virksomhed)

**Corporate Governance** reglerne (Fondsbørsens ”Anbefalinger for god selskabsledelse” per 6. februar 2008) er anvendt i sit fulde omfang (dog med undtagelse af komité arbejde), men anbefalingerne er omformet som spørgsmål/udsagn, der er formuleret ud fra, at CG-anbefalingerne allerede er implementerede i virksomheden. Derved fås et billede af, hvor parat virksomheden/bestyrelsen er på i fuldt omfang at leve op til disse anbefalinger.

**Fondsbørsreglerne** er gældende for danske aktieudstedende selskaber noteret på OMX Nordic Exchange. Spørgsmålene kan dermed ikke nødvendigvis bruges af andre udstedere. Endvidere tages udgangspunkt i, at selskabets aktier er noteret (dvs. ansøgnings- og noteringsprocessen er ikke indarbejdet i spørgerammen). Det kan alligevel være en god øvelse at gå spørgsmålene igennem, hvis bestyrelsen vil have tjekket, om den er parat til at løfte bestyrelsesopgaven efter en eventuel børsintroduktion.

**Revisionskomité i bestyrelsen** omfatter den situation, hvor bestyrelsen har mulighed for selv at varetage funktionen ud fra de lovgivningsmæssige krav eller ønsker at styrke sit fokus på dette område. Spørgerammen er derfor reduceret i forhold til, hvis der etableres en egentlig revisionskomité. Formålet er at give input til en drøftelse af, hvorvidt bestyrelsen selv varetager revisionskomiteens arbejde i tilstrækkeligt omfang. Der vil senere blive frigivet en særskilt spørgeramme for revisionskomiteer (findes i dag i papirformat), som bl.a. omfatter spørgsmål om revisionskomiteens bemyndigelse, tilrettelæggelse i relation til medlemmer, mødeafholdelse, intern kontrol, regnskabsaflæggelse, overholdelse af love og regler, ekstern revision, intern revision.

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Corporate governance</b>														
Alle otte områder i anbefalingerne er inkluderet, og dermed er skemaet meget omfattende at besvare. I prioritet kan angives, hvorvidt dette område skal prioriteres højere eller lavere, hvis dette punkt ikke allerede er implementeret - dvs. ikke om det bør medgå eller ej. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen medvirker til, at kommunikationen mellem selskabet og aktionæerne samt mellem selskabets aktionærer indbyrdes gøres så let og omkostningsfrit som muligt for aktionæerne bl.a. ved brug af informationsteknologi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen vurderer med passende mellemrum, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i selskabets årsrapport.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at generalforsamlingen indkaldes med et tilstrækkeligt varsel til, at aktionæerne kan forberede sig og tage stilling til de anliggender, der skal behandles på generalforsamlingen, at indkaldelsen med tilhørende dagsorden udformes således, at aktionæerne får et fyldestgørende billede af de anliggender, der omfattes af dagsordenens punkter, og at fuldmagter, som gives til selskabets bestyrelse, så vidt muligt indeholder aktionærernes stillingtagen til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Hvis et overtagelsestilbud fremsættes, vil bestyrelsen altid afholde sig fra på egen hånd og uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionæerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget (f.eks. kapitalforhøjelser eller køb af egne aktier).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har vedtaget en politik for selskabets forhold til sine interessenter, der indeholder selskabets idégrundlag, grundlæggende værdier - herunder retningslinjer for miljømæssige og sociale forhold.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med selskabets politik herom - herunder at direktionen fører en aktiv dialog med selskabets interessenter for at udvikle og styrke selskabet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har vedtaget en informations- og kommunikationspolitik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fået udarbejdet procedurer, der sikrer, at alle væsentlige oplysninger af betydning for aktionærernes og finansmarkedernes vurdering af selskabet og dets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
aktiviteter samt forretningsmæssige mål, strategier og resultater offentliggøres straks på en pålidelig og fyldestgørende måde (medmindre offentliggørelse kan undlades efter de børsretlige regler), samt at offentliggørelsen sker både på dansk og engelsk (samt eventuelt andre relevante sprog) og omfatter brug af selskabets hjemmeside med identisk indhold på disse sprog.														
Bestyrelsen har skabt grundlag for en løbende dialog mellem selskabet og selskabets aktionærer og potentielle aktionærer bl.a. ved at afholde investormøder, anvende informationsteknologi til at forbedre investorrelationerne, herunder redegøre for corporate governance-relaterede emner.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har overvejet, i hvilket omfang årsrapporten skal suppleres med andre end de krævede internationale anerkendte regnskabsstandarder som f.eks. US-GAAP, hvis brancheforhold eller andre omstændigheder gør dette relevant i forhold til modtagernes informationsbehov, herunder hensynet til sammenlignelighed.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har i forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten taget stilling til, om det er formålstjenligt, at selskabet offentliggør yderligere uddybende ikke-finansielle oplysninger - også i tilfælde, hvor det ikke er krævet af gældende standarder eller lovgivning, f.eks. udvikling og vedligeholdelse af interne vidensressourcer, etisk og socialt ansvar og arbejdsmiljø.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at der udarbejdes kvartalsrapporter.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen drøfter og fastlægger mindst en gang årligt sine væsentligste opgaver i relation til varetagelsen af den overordnede strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet samt den løbende vurdering af direktionens arbejde.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har opstillet klare retningslinjer for ansvarlighed, ansvarsfordeling, planlægning (herunder den finansielle og risikomæssige styring) og følger periodisk op på, at retningslinjerne efterleves.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har udvalgt en kvalificeret direktion, fastlagt direktionens ansættelsesforhold samt udarbejdet retningslinjer for fremtidig udvælgelse og sammensætning af direktionen samt sikret, at direktionens vederlag afspejler de resultater, den opnår.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsesformanden har sikret, at der er udarbejdet en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af bestyrelsesformandens og eventuelt næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsesformanden påser, at det enkelte bestyrelsesmedlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet til gavn for selskabet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden har sikret, at der er valgt en næstformand i selskabet, som skal kunne fungere i tilfælde af bestyrelsesformandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for denne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsesformanden tilstræber, at bestyrelsens forhandlinger finder sted i den samlede bestyrelse, at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og at mødefrekvensen tilrettelægges således, at bestyrelsen hele tiden kan være en aktiv sparringspartner for direktionen og kan reagere hurtigt og effektivt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at forretningsordenen altid er tilpasset selskabets behov og mindst én gang årligt gennemgås af den samlede bestyrelse med henblik på at sikre dette, dvs. at bestyrelsens forretningsorden er et effektivt og operationelt redskab ved løsningen af bestyrelsens opgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen og for bestyrelsens og direktionens kommunikation i øvrigt med henblik på at sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen de oplysninger om selskabets virksomhed, som bestyrelsen har behov for - uanset om denne har anmodet herom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret en formel, grundig og gennemsigtig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater med henblik på at sikre en bestyrelsessammensætning, der tilsammen giver de kompetencer i bestyrelsen, som er nødvendige for, at bestyrelsen kan udføre sine opgaver på bedst mulig måde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen udsender en beskrivelse af de opstillede bestyrelseskandidaters baggrund sammen med indkaldelsen til den generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, og at beskrivelsen indeholder oplysninger om bestyrelseskandidaternes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har oplyst de rekrutteringskriterier, som bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer, international erfaring mv., som det efter bestyrelsens opfattelse er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen, og at der sikres selskabets ejere mulighed for at drøfte rekrutteringskriterierne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen offentliggør årligt en profil af bestyrelsens sammensætning og oplysninger om de individuelle medlemmers eventuelle særlige kompetencer, som er af betydning for varetagelsen af deres hverv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har sikret, at bestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet, og at bestyrelsesformanden i samarbejde med de enkelte medlemmer tager stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen foretager årligt en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres, således at hvert enkelt bestyrelsesmedlem er i stand til at indgå i en kvalificeret dialog med direktionen om selskabets strategiske udvikling og fremtidsmuligheder, at tilegne sig og bevare et overblik over selskabets kerneområder, aktiviteter og den pågældende branches forhold, at deltage aktivt i bestyrelsens arbejde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at hvert bestyrelsesmedlem aktivt sætter sig ind i og løbende holder sig orienteret om selskabets og den pågældende branches forhold.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret - og overvejer med mellemrum - at den ikke er større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt, og sådan at størrelsen giver mulighed for, at bestyrelsens kompetencer og erfaringer passer til selskabets behov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen overvejer med passende mellemrum, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
For at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser har den sikret, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, dvs. det enkelte medlem ikke, er ansat i eller har været ansat i selskabet inden for de sidste fem år, er eller har været medlem af direktionen i selskabet, er professionel rådgiver for selskabet eller ansat i eller har en økonomisk interesse i en virksomhed, som er professionel rådgiver for selskabet eller i øvrigt har en væsentlig strategisk interesse i selskabet ud over som aktionær. Derudover anses hovedaktionæren eller personer (f.eks. familie), der har nære bånd til selskabets hovedaktionær, ikke for uafhængige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen oplyser mindst én gang årligt, hvilke bestyrelsesmedlemmer, der ikke anses for at være uafhængige, og det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for at være uafhængige, og dette begrundes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at medlemmer af et selskabs direktion ikke indgår i selskabets bestyrelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<p>* den pågældendes stilling</p> <p>* den pågældendes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver</p> <p>* det antal aktier, optioner og warrants i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</p>														
Bestyrelsen har overvejet behovet for, at systemet med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer forklares i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside af hensyn til udenlandske regnskabslæsere.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen mødes med jævne mellemrum i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når dette i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af selskabets behov, og at den årlige mødefrekvens offentliggøres i årsrapporten.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret sig, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig indgår i en direktion i et aktivt selskab, ikke beklæder mere end tre menige bestyrelsesposter eller én formandspost og én menig bestyrelsespost i selskaber, der ikke er en del af koncernen, medmindre der foreligger særlige omstændigheder.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har fastsat en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, og at årsrapporten indeholder oplysninger om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at bestyrelsen i den sammenhæng søger balancen mellem fornyelse og kontinuitet sikret, særligt for så vidt angår formands- og næstformandsposten.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted samt udløbet af den nye valgperiode.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har overvejet og besluttet, om den vil nedsætte udvalg, herunder nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Såfremt bestyrelsen har etableret underudvalg, sikrer bestyrelsen, at der udarbejdes kommissorier for disse underudvalg, der alene vedrører forhold, som angår afgrænsede temaer med henblik på at forberede beslutninger, som så træffes i den samlede bestyrelse.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har for udvalget/udvalgene udarbejdet et kommissorium for hvert, hvori udvalgets ansvarsområde og kompetence fastlægges. Nedsættelse af udvalg sker alene	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
vedrørende forhold, som angår afgrænsede temaer med henblik på at forberede beslutninger, som så træffes i den samlede bestyrelse. Væsentlige punkter i det enkelte bestyrelsesudvalgs kommissorium oplyses i selskabets årsrapport, og at navnene på medlemmerne i det enkelte bestyrelsesudvalg samt antallet af møder i løbet af året oplyses i årsrapporten.														
Bestyrelsen har sikret sig, at etableringen af et bestyrelsesudvalg ikke medfører, at væsentlig information, som alle bestyrelsesmedlemmer bør modtage, alene tilgår bestyrelsesudvalget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har fastlagt en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens og de individuelle medlemmers, herunder bestyrelsesformandens arbejde, resultater og sammensætning løbende og systematisk evalueres med henblik på at forbedre bestyrelsesarbejdet, og at der fastsættes klare kriterier for evalueringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen foretager en evaluering af sig selv én gang årligt, og den forestås af bestyrelsesformanden, eventuelt med inddragelse af ekstern bistand, samt at resultatet drøftes i den samlede bestyrelse, og der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved bestyrelsens selvevaluering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sammen med direktionen fastlagt en procedure, hvorved samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen én gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformanden, og at resultatet af evalueringen forelægges for den samlede bestyrelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Ved evalueringen af den samlede bestyrelse vurderes det, i hvilket omfang tidligere fastlagte strategiske målsætninger og planer er blevet realiseret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen evaluerer én gang årligt direktionens arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte klare kriterier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at det samlede vederlag (fast løn, incitamentsaflønning omfattende enhver variabel aflønning, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele) ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau og afspejler direktionens og bestyrelsens <u>selvstændige</u> indsats og værdiskabelse for selskabet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik, og at selskabet oplyser om indholdet heraf i årsrapporten samt på selskabets hjemmeside.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at vederlagspolitikken afspejler selskabets og aktionærernes interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelige i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages, samt at den fremmer langsigtet adfærd, er gennemsigtig og	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
klart forståelig.														
Bestyrelsen har sikret, at vederlagspolitikken indeholder en redegørelse for den faste løn og de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning (omfattende enhver variabel aflønning), herunder betingelserne for at optjene/få tildelt bonus/tantieme og/eller aktiekursrelaterede incitamentsordninger mv. samt for pensions- og fratrædelsesordninger og andre fordele. Oplysning om forholdet mellem henholdsvis den faste løn, incitamentsaflønnningen og de øvrige elementer i vederlæggelsen er en del af vederlagspolitikken.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at der oplyses om eventuelle ydelsesdefinerede pensionsordninger (defined benefit-ordninger).	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at selskabets rapportering om vederlagspolitikken og herunder incitamentsaflønnningen indeholder en redegørelse for, hvordan vederlagspolitikken er gennemført i det foregående regnskabsår, samt hvordan den er - henholdsvis påtænkes - fulgt i det indeværende regnskabsår samt i det følgende regnskabsår.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at vederlagspolitikken indeholder klare og overskuelige oplysninger, som kan forstås af den enkelte aktionær, og som sætter aktionæren i stand til efterfølgende at se, at bestyrelsen overholder vederlagspolitikken og de vedtagne retningslinjer vedrørende incitamentsaflønnning. Der er derfor sammenhæng mellem de oplysninger, der meddeles - henholdsvis godkendes af generalforsamlingen før tildelingen, og årsrapporten, der viser de faktiske forhold efter tildelingen.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at selskabets vederlagspolitik omtales i formandens beretning på selskabets generalforsamling, og at bestyrelsens vederlag for det indeværende regnskabsår fremlægges til godkendelse på den generalforsamling, hvor årsrapporten for det foregående år forelægges til godkendelse.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning afspejler aktionærernes og selskabets interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelige i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages. Der er sammenhæng mellem de oplysninger, der meddeles henholdsvis godkendes af generalforsamlingen før tildelingen, og årsrapporten, der viser den konkrete udmøntning af de godkendte retningslinjer for incitamentsaflønnning.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen aflønnes ikke med aktieoptionsprogrammer, men eventuelt med bonusprogrammer og aktier til markedskurs.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har sikret, at såfremt direktionen aflønnes med aktie- eller tegningsoptioner, gøres programmerne revolverende (dvs. optionerne tildeles periodisk f.eks. hvert år og udløber over en årrække), og at indløsningskursen er højere end markedskursen på tildelingstidspunktet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har udformet incitamentsaflønningen på en sådan måde, at den fremmer langsigtet adfærd, er gennemsigtig samt klart forståelig - også for udenforstående - og at værdiansættelsen på tildelingstidspunktet opgøres efter anerkendte metoder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har desuden sikret, at aktieselskabslovens § 69 b overholdes, hvor selskabets bestyrelse - inden selskabet indgår en konkret aftale om incitamentsaflønning af et medlem af selskabets bestyrelse eller direktion - skal have fastsat overordnede retningslinjer for selskabets incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion. Retningslinjerne skal være behandlet og godkendt på selskabets generalforsamling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at oplysninger om fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport, herunder antal års opsigelse og eventuel optjening heraf, "change of control"-aftaler, "gyldne håndtryk", forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden mv. (I henhold til årsregnskabslovens § 107 a <u>skal</u> et selskabs årsrapport indeholde oplysninger om særlige fratrædelsesaftaler som følge af et gennemført overtagelsestilbud).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at der i årsrapporten gives oplysning om størrelsen af henholdsvis de enkelte bestyrelsesmedlemmers og de enkelte direktionsmedlemmers samlede vederlag fra selskabet og andre selskaber i samme koncern, dvs. oplysningerne kan forstås af den enkelte aktionær og sætter denne i stand til at følge op på overholdelsen af vederlagspolitikken og de vedtagne overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen og direktionen har ved udarbejdelsen af selskabets strategi og overordnede mål identificeret de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen heraf - herunder udviklet/fastholdt organisationens forståelse af strategiske/operationelle mål samt kritiske succesfaktorer for at nå mål, analyseret risikoen for ikke at nå mål, identificeret væsentlige aktiviteter og tilknyttede risici samt fastlagt virksomhedens risikovillighed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at direktionen på baggrund af de identificerede risici udarbejder en plan (inkl. arbejdsgange og handlingsplaner) for virksomhedens risikostyring til bestyrelsens godkendelse, og at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen med henblik på, at den systematisk kan følge udviklingen inden for de væsentlige risikoområder med henblik på at eliminere, reducere, dele eller acceptere disse risici.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen har sikret, at selskabet i sin årsrapport oplyser om selskabets risikostyringsaktiviteter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen foretager efter samråd med direktionen en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence mv. til brug for indstilling til generalforsamlingen om valg af revisor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales altid mellem selskabets bestyrelse og revisor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen vedtager årligt overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelser med henblik på at sikre revisors uafhængighed mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår og vurderer mindst én gang årligt de interne kontrolsystemer i selskabet samt ledelsens retningslinjer herfor og overvågning heraf, og at bestyrelsen overvejer, i hvilket omfang en intern revision kan bistå bestyrelsen hermed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
I forbindelse med at bestyrelsen sammen med revisor gennemgår årsrapporten (eventuelt et udkast hertil), drøftes særligt regnskabspraksis på de væsentligste områder/væsentlige regnskabsmæssige skøn, samt at hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis vurderes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Resultatet af revisionen drøftes på møder med bestyrelsen med henblik på at gennemgå revisors observationer og konklusioner eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har overvejet, hvorvidt der skal etableres et revisionsudvalg til forberedelse af bestyrelsens behandling af revisions- og regnskabsmæssige forhold, herunder om selskabet falder ind under gældende lovgivning, og om revisionsudvalgets opgaver skal varetages af den samlede bestyrelse eller nedsat udvalg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig		Meget enig				Meget lav		Meget høj					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Fondsbørsregler</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at belyse, i hvilket omfang bestyrelsen mener, at selskabet lever op til reglerne. I prioritet kan angives, hvorvidt dette område skal prioriteres højere eller lavere, hvis dette punkt ikke allerede er implementeret - dvs. ikke om det bør medgå eller ej. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sikret, at den til enhver tid er sammensat på en sådan måde, at den afspejler den kompetence og erfaring, som kræves for at lede et selskab, hvis aktier er optaget til handel, og opfylde dets forpligtelser. Der er dermed et tilstrækkeligt antal medlemmer af bestyrelsen, der har tidligere erfaring fra stillinger i selskaber, hvis aktier er eller ha½r været optaget til handel på Børsen, et andet reguleret marked eller en markedsplads med tilsvarende juridisk status.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har endvidere påset, at direktionen skal have tilstrækkelig kompetence og erfaring i at lede et selskab, hvis aktier er optaget til handel, og opfylde sådan et selskabs forpligtelser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen sikrer løbende, at selskabet opretholder hensigtsmæssige procedurer, kontroller og systemer, herunder systemer og procedurer for regnskabsaflæggelse, for at kunne opfylde sine oplysningsforpligtelser og give markedet rettidige, pålidelige, nøjagtige og ajourførte oplysninger, som påkrævet af Børsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at selskabet har udarbejdet en kommunikationsstrategi, som sikrer, at selskabet leverer interne og eksterne oplysninger af høj kvalitet, og således at selskabet ikke er afhængig af en enkelt person for at kunne eksekvere den.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at selskabet offentliggør bestyrelsens stillingtagen til de corporate governance-regler, som gælder for selskaber med aktier optaget til handel på OMX Nordic Exchange.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen og direktionen er proaktive i vurderingen af, om selskabsaktier bør overføres til observationslisten, f.eks. hvis * selskabet ikke længere opfylder (væsentlige) betingelser for optagelse til handel * et alvorligt brud på andre børsregler for selskaber optaget til handel er forestående * selskabet har anmodet om sletning fra optagelse * der er afgivet et offentligt tilbud på selskabet, eller en tilbudsgiver har annonceret sin hensigt om at fremsætte et tilbud på selskabet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<p>* selskabet er gjort til genstand for en omvendt overtagelse eller er gjort til genstand for/planlægger omfattende ændringer i sine aktiviteter eller organisation = overordnet set fremstår som et fuldstændigt nyt selskab</p> <p>* der hersker en væsentlig skadelig usikkerhed om selskabets finansielle situation, eller</p> <p>* andre omstændigheder gør, at der hersker væsentlig usikkerhed om selskabet eller kursdannelsen.</p>														
<p>Bestyrelsen har sikret, at der er etableret procedurer, som sikrer, at selskabet hurtigst muligt offentliggør oplysninger om beslutninger og andre forhold og omstændigheder, der kan være kursrelevante, dvs. oplysninger, som må antages mærkbart at få betydning for kursdannelsen på selskabets aktier i henhold til national lovgivning. Oplysningspligten omfatter bl.a. følgende:</p> <p>* ordrer eller investeringsbeslutninger</p> <p>* samarbejdsaftaler eller andre kontrakter</p> <p>* kurs- eller valutakursændringer</p> <p>* kredit- eller kundetab</p> <p>* nye joint ventures</p> <p>* forskningsresultater</p> <p>* indledning af, forlig i eller afgørelse af væsentlige retstvister</p> <p>* økonomiske vanskeligheder</p> <p>* beslutninger truffet af offentlige myndigheder eller domstole</p> <p>* aktionæroverenskomster - viden om brug af stemmerettigheder eller aktiernes omsættelighed</p> <p>* rygter i markedet</p> <p>* market maker-aftaler</p> <p>* oplysninger om datterselskaber og associerede selskaber.</p>														
<p>Bestyrelsen har sikret, at der er etableret procedurer, hvorefter selskabet opfylder forpligtelsen til periodisk at give oplysninger til markedet. Pligten til at give periodiske oplysninger omfatter bl.a. følgende:</p> <p>* Regnskabsmeddelelser og årsrapporter</p> <p>* Forventninger og udsagn om fremtiden og uventede væsentlige ændringer hertil</p> <p>* Beslutninger truffet af bestyrelsen som følge af bemyndigelser givet på generalforsamlingen</p> <p>* Beslutning om udstedelse af aktier m.m.</p> <p>* Beslutning om ændring i ledelsen (direktion og bestyrelse) og revision</p>														

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Beslutning om indførelse af aktiebaseret aflønning</li> <li>* Transaktioner med nærtstående parter</li> <li>* Køb og salg af et selskab eller aktiviteter</li> <li>* Ændringer i selskabets identitet (ændring i ejerkredsen)</li> <li>* Beslutninger vedrørende sekundær optagelse til handel på andre børser og følgende oplysningsforpligtelser</li> <li>* Selskabets finanskalender</li> <li>* Beslutninger om overtagelsestilbud, som selskabet vil give eller modtage</li> <li>* Forudgående orientering til Fondsbørsen, når selskabet vil offentliggøre meddelelser, som forventes at have særlig væsentlig indvirkning på kursdannelsen.</li> </ul>														
Bestyrelsen har sikret, at der er etableret procedurer, som sikrer, at de oplysninger, der gives til børsmarkedet, er korrekte, relevante og pålidelige og leveres i overensstemmelse med Børsens regler, herunder hurtigst muligt og i situationer, hvor der lækkes kursrelevante oplysninger.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at selskabet har udarbejdet interne regler for handel med selskabets egne aktier og for de dertil knyttede finansielle kontrakter. De interne regler skal indeholde en periode, inden for hvilken selskabet ikke må handle med de af selskabet udstedte aktier.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Bestyrelsen har sikret, at selskabet - og selskabets eventuelle moderselskab - har udarbejdet interne regler for bestyrelsesmedlemmers, direktørers og andre medarbejders adgang til for egen eller tredjemands regning at handle med de af selskabet udstedte værdipapirer optaget til handel og dertil knyttede finansielle instrumenter. De interne regler skal indeholde en periode, inden for hvilken de personer - der er omfattet af insiderlisten udarbejdet i henhold til værdipapirhandelslovens § 37, stk. 4 - må handle. Denne periode må maksimalt fastsættes til seks uger efter hver offentliggjort delårsrapport eller årsregnskabsmeddelelse.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig		Meget enig				Meget lav		Meget høj					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Revisionskomite i bestyrelsen</b>														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at belyse, i hvilket omfang bestyrelsen mener, at selskabet lever op til reglerne. I prioritet kan angives, hvorvidt dette område skal prioriteres højere eller lavere, hvis dette punkt ikke allerede er implementeret - dvs. ikke om det bør medgå eller ej. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen har sikret sig, at bestyrelsens sammensætning sikrer, at mindst et medlem af bestyrelsen opfylder kravene til uafhængighed og særlig kompetence inden for regnskab eller revision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har besluttet en tilpasning til bestyrelsens forretningsorden og arbejdsplan, så den tager højde for, at der afsættes tid, udarbejdes materiale og indkaldes relevante personer til behandling af de forhold, bestyrelsen skal varetage i overensstemmelse med revisorlovens bestemmelse om revisionsudvalg (sammensætning, regnskabsaflæggelsesprocessen, intern kontrol og risikostyring, revisors uafhængighed i forbindelse med lovpligtig revision).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen har sikret, at den foretager en passende overvågning af selskabets regnskabsaflæggelsesproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår områder med de største finansielle risici samt vurderer ledelsens styring og overvågning af disse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår væsentlige og kritiske regnskabsforhold og vurderer, hvorvidt selskabet rapporterer disse korrekt i årsrapporten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen fører tilsyn med regnskabsaflæggelsen og gennemgang af perioderegnskaber, årsrapporten og regnskabsmeddelelser forud for offentliggørelsen heraf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår ledelsens procedurer til sikring af, at oplysninger indeholdt i analyser og pressemeddelelser er konsistente med offentliggjorte finansielle oplysninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen mødes med ledelsen og ekstern revisor for en gennemgang af årsrapporten og resultatet af revisionen samt læser de af ledelsen afgivne regnskabserklæringer til ekstern revisor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen sikrer, at væsentlige reguleringer, ikke-korrigerede fejl, uenighed med ledelsen og kritiske områder i anvendt regnskabspraksis er drøftet med ekstern revisor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Bestyrelsen overvejer, hvorvidt ledelsesberetning og andre tekstmæssige oplysninger i årsrapporten er forståelige og konsistente med oplysningerne i regnskabsdelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår ledelsens procedurer til sikring af, at virksomheden overholder relevante love og regler for at vurdere, om de virker hensigtsmæssige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår rapportering fra ledelse, juridiske rådgivere og andre rådgivere samt eventuelle myndigheder om selskabets overholdelse af love, regler og politikker og vurderer, om det har indflydelse på selskabets årsrapport.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen gennemgår og godkender politikker for behandling af klager (herunder whistle blowing), drøfter behandling af klager med de ansvarlige og vurderer, om disse samt de juridiske rådgivere er kompetente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen sikrer, at den foretager en passende overvågning af selskabets interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Bestyrelsen sikrer, at den foretager en passende overvågning af den lovpligtige revision af årsrapporten og af revisors uafhængighed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		