

Udfyldt af:

Navn: _____

Titel: _____

Firmanavn: _____

Sæt ring om det svar, du finder mest rigtigt!

A Generel baggrund

A1 Spørgeskemaet skal primært besvares af bestyrelsesformanden.

Venligst tilkendegiv, om du har en anden stilling i selskabet

(specificer)

A2 Jeg (bestyrelsesformand) er:

a. også daglig leder Ja Nej

b. arbejder nærmest fuld tid som bestyrelsesformand (arbejdende bestyrelsesformand) Ja Nej

A3 a. Har du (bestyrelsesformand) tidligere været direktør/daglig leder i selskabet? Ja Nej

b. Hvor længe har du været bestyrelsesformand? ca. ____ år

A4 a. Hvor længe har den daglige leder haft sin nuværende stilling? ca. ____ år

b. Hvor længe har daglig leder arbejdet i selskabet?..... ca. ____ år

A5 a. Hvor mange bestyrelsesposter har du totalt haft i andre selskaber frem til i dag... ____ bestyrelsesposter

b. Hvor mange bestyrelsesposter har du i andre selskaber pr. 1. oktober 2006..... ____ bestyrelsesposter

c. Hvor mange af disse er nye (påbegyndt efter 1. januar 2006)? ____ bestyrelsesposter

A7 a. Er du (bestyrelsesformand) mand eller kvinde?..... Mand Kvinde

b. Er den daglige leder mand eller kvinde?..... Mand Kvinde

A7 I hvilket år blev dette selskab (uafhængig af selskabsform) formelt grundlagt?..... ca. ____

A8 a. Er grundlæggeren fortsat aktiv i selskabets virksomhed?..... Ja Nej

b. Anses du som grundlæggeren af selskabet?..... Ja Nej

c. Anses den daglige leder som grundlægger af selskabet?..... Ja Nej

B Ejerskab, etc.

- B1** a. Hvor mange årsværk havde selskabet pr. 31. december 2005? ca. ____ årsværk
 b. Hvad var omsætningen for selskabet i 2005 (i millioner DKK)? ca. ____ MDKK

B2 Ejerskab hos ledelsen og bestyrelsen.

Venligst anslå, hvilken andel af aktiekapitalen, som pr. 1. oktober 2006 indehaves af de følgende personer.
 Spørgsmålet besvares kun, hvis selskabet er et A/S/ApS.

- a. Bestyrelsens medlemmer og deres nærmeste familier (totalt) ca. %
 b. Den administrerende direktør og dennes nærmeste familie ca. %
 c. Andre personer i ledelsen og deres nærmeste familier ca. %
 d. Bestyrelsesformanden og dennes nærmeste familie ca. %
 e. Andre bestyrelsesmedlemmer og deres nærmeste familier ca. %

- B3** a. Er selskabet del af en koncern? Ja Nej
 b. Hvis ja, er selskabet moderselskabet? Ja Nej
 c. Har selskabet bedriftsforsamling? Ja Nej

- B4** a. Er selskabet efter din opfattelse et familieejet selskab? Ja Nej
 b. Besidder en eller flere ejerfamilier tilsammen mere end 50% af aktierne? Ja Nej
 c. Ejers mere end 10% af selskabet af ventureinteresser (personer eller selskaber)? Ja Nej
 d. Ejers mere end 10% af selskabet af offentlige myndigheder, stat, kommune, etc.? Ja Nej

B5 Har du som bestyrelsesformand nære

- a. familierelationer til den daglige leder? Ja Nej
 b. venskabsrelationer til den daglige leder? Ja Nej
 c. forretningsrelationer til den daglige leder? Ja Nej
 d. relationer til store ejerinteresser i selskabet? Ja Nej

C Bestyrelsens medlemmer**C1** Hvor mange ordinære bestyrelsesmedlemmer med fuld stemmeret

- a. havde selskabet den 1. oktober 2006? _____ bestyrelsesmedlemmer
- b. er kvinder (totalt)?..... _____ bestyrelsesmedlemmer
- c. er valgt af de ansatte? _____ bestyrelsesmedlemmer
- d. er kvinder valgt af de ansatte? _____ bestyrelsesmedlemmer

C2 Hvor mange af de ejervalgte bestyrelsesmedlemmer

- a. arbejder i selskabet?..... _____ bestyrelsesmedlemmer
- c. er selv aktionærer?..... _____ bestyrelsesmedlemmer
- e. er topledere i andre selskaber?..... _____ bestyrelsesmedlemmer
- f. tilhører en (eller flere) ejerfamilier..... _____ bestyrelsesmedlemmer

- C3** a. Hvor mange andre personer (end C1) deltager regelmæssigt på bestyrelsesmøderne? _____ personer
- b. Hvor mange af disse er fra selskabets ledergruppe? _____ personer

- C4** a. Har selskabet en årlig gennemgang med vurdering af bestyrelsens sammensætning? Ja Nej
- b. Hvornår blev der sidste gang foretaget ændringer i bestyrelsens sammensætning (årstal)? år _____
- c. Hvor mange bestyrelsesmedlemmer blev der valgt? _____ medlemmer
- d. Var mindst en af disse (C4 c) en kvinde?..... Ja Nej
- e. Var mindst en af disse (C4 c) en storaktionær eller medlem af en af ejerfamilierne?.. Ja Nej
- f. Er selskabets grundlægger med i bestyrelsen? Ja Nej

C5 Forrige gang der blev valgt ejervalgte bestyrelsesmedlemmer, skete udvælgelsen ved hjælp af

- a. dine personlige netværk (dvs. familie, venner, etc.)? Ja Nej
- b. dine professionelle netværk (f.eks. arbejdskolleger, bestyrelsesmedlemmer, etc.)? Ja Nej
- c. rekrutteringsforetagender, konsulenter, eller lignende?..... Ja Nej
- d. bestyrelsesregistre, databaser, etc .?..... Ja Nej
- e. nominations-, valgkomité, eller lignende? Ja Nej

Venligst indiker på en skala fra 1-7, hvor 1 er mest uenig og 7 mest enig,

i hvilken grad du er enig i de følgende påstande:

C6 Bestyrelsesmedlemmerne har stor viden om	Uenig Enig
a. hovedaktiviteterne i selskabet	1 2 3 4 5 6 7
b. selskabets kritiske teknologi og nøglekompetence	1 2 3 4 5 6 7
c. de svage punkter i selskabet og dets produkter/services	1 2 3 4 5 6 7
d. udviklingen i selskabets kunder, markeder, produkter og services	1 2 3 4 5 6 7
e. leverandørers og kunders forhandlingskompetence	1 2 3 4 5 6 7
f. trusler fra nyetableringer og nye produkter/services i branchen	1 2 3 4 5 6 7
g. internationalt erhvervsliv og virksomhedsledere i andre lande	1 2 3 4 5 6 7
h. faktisk bestyrelsesarbejde i andre virksomheder	1 2 3 4 5 6 7
 C7 Bestyrelsesmedlemmerne har nære	 Uenig Enig
a. familierelationer til administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. venskabsrelationer til administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
c. forretningsrelationer til selskabet	1 2 3 4 5 6 7
d. relationer til andre personer og selskaber med store ejerinteresser i selskabet	1 2 3 4 5 6 7
e. relationer til hinanden, f.eks. gennem fælles deltagelse i andre bestyrelser, etc.	1 2 3 4 5 6 7
 C8 Bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer stor spredning med hensyn til	 Uenig Enig
a. funktionel baggrund (f.eks. salg, finans, regnskab, markedsføring, etc.)	1 2 3 4 5 6 7
b. industriel baggrund (f.eks. forskellige brancher og virksomhedstyper)	1 2 3 4 5 6 7
c. uddannelsesbaggrund (forskellige universiteter, skoler, studieretninger, etc.)	1 2 3 4 5 6 7
e. personlighed (forskellige grader af kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning)	1 2 3 4 5 6 7
d. alder	1 2 3 4 5 6 7
 C9 Bestyrelsesmedlemmerne er positivt motiveret til at udføre et godt job på grund af:	 Uenig Enig
a. egne ejerinteresser (aktier, aktieoptioner)	1 2 3 4 5 6 7
b. formelt juridisk ansvar (for eksempel strafferetsligt ansvar)	1 2 3 4 5 6 7
c. egne faglige og professionelle standarder	1 2 3 4 5 6 7
d. eget renommé og omdømme	1 2 3 4 5 6 7

D Bestyrelsens arbejde

D1 a. Hvor mange timer varer et ordinært bestyrelsesmøde oftest hos jer? _____ timer
 b. Hvor mange bestyrelsesmøder med fysisk tilstedeværelse blev afholdt i 2005? _____ møder

D2 Hvor mange gange blev der i 2005

a. gennemført formelle bestyrelseshandling (f.eks. telefonmøder, e-mail, fax) uden om bestyrelsesmøderne? _____ gange
 b. lagt en "social" bestyrelsesmiddag eller lignende i tilknytning til bestyrelsesmøderne? _____ gange
 c. gennemført bestyrelsesmøder som fandt sted over mindst 2 dage? _____ gange

D3 Er hyppigheden af bestyrelsesmøder blevet øget fra 2005 til 2006? Ja Nej

D4 I hvilken grad er du enig i, at der pr. 1. oktober 2006 findes følgende godt etablerede aktiviteter

i dit selskab eller din bestyrelse? (brug mellemalternativer hvis aktiviteten er delvis etableret). **Uenig Enig**

a. en nominationskomité, valgkomité eller lignende? 1 2 3 4 5 6 7
 b. revisionskomité, kontrolkomité eller lignende? 1 2 3 4 5 6 7
 c. en kompensationskomité eller lignende? 1 2 3 4 5 6 7
 d. en skriftlig arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør? 1 2 3 4 5 6 7
 e. en bestyrelsesinstruks (inkl. regler for indkaldelse, etc.)? 1 2 3 4 5 6 7
 f. regelmæssig bestyrelsesevaluering? 1 2 3 4 5 6 7
 g. regelmæssige bestyrelsesudviklingstiltag (f.eks. oplæring og kurser)? 1 2 3 4 5 6 7
 h. at enkelte bestyrelsesmøder afholdes uden den administrerende direktørs tilstedeværelse? 1 2 3 4 5 6 7
 i. klare regler for godtgørelse til bestyrelsesmedlemmer? 1 2 3 4 5 6 7
 j. information i årsrapporten om bestyrelsens arbejde og medlemmernes uafhængighed? 1 2 3 4 5 6 7
 k. en gennemarbejdet politik for forholdet til forskellige interessenter, herunder regler for etisk regnskabsføring, selskabets samfundsansvar, osv.? 1 2 3 4 5 6 7
 l. regler for at godkende og følge op på bestyrelsesbeslutninger? 1 2 3 4 5 6 7
 m. regler om at bestyrelsesmedlemmer kan få information fra ansatte og ledergruppen uden at gå via den administrerende direktør? 1 2 3 4 5 6 7
 n. en grundig introduktion for nye bestyrelsesmedlemmer? 1 2 3 4 5 6 7

D5 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden mest af	Uenig Enig
a. administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformand	1 2 3 4 5 6 7
c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne	1 2 3 4 5 6 7
 D6 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden hovedsageligt gennem	Uenig Enig
a. bestyrelsesinstrukser og årsplaner	1 2 3 4 5 6 7
b. forslag fra tidligere bestyrelsesmøder	1 2 3 4 5 6 7
c. sager som pludselig kommer op	1 2 3 4 5 6 7
 D7 a. Bestyrelsen tager ofte en sag op til gentaget behandling på begæring af enkeltmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
b. Den administrerende direktør bliver ofte opfordret af bestyrelsen til at holde bestyrelsen bedre informeret.....	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D8 Den administrerende direktør går hellere til bestyrelsesmedlemmerne for at få råd end til eksterne konsulenter	1 2 3 4 5 6 7
 D9 Når der skal træffes kontroversielle beslutninger, lytter bestyrelsen mest til de bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. med mest erfaring og viden om sagen	1 2 3 4 5 6 7
b. som repræsenterer de største ejere.....	1 2 3 4 5 6 7
c. som selv har store aktieposter i selskabet.....	1 2 3 4 5 6 7
 D10 Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der	Uenig Enig
a. uskrevne regler og principper for, hvordan bestyrelsen bør arbejde	1 2 3 4 5 6 7
b. fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar, osv.	1 2 3 4 5 6 7
c. gensidige forventninger til hinandens fremtidige handlinger	1 2 3 4 5 6 7
d. stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer	1 2 3 4 5 6 7
e. meget stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode faglige og professionelle relationer..	1 2 3 4 5 6 7
f. meget stor vægt på tillid, når konflikter skal løses	1 2 3 4 5 6 7

D11 I bestyrelsesarbejdet hos os er der en klar arbejdsdeling mellem	Uenig Enig
a. bestyrelsesformand og administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformand og de andre bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
c. de enkelte bestyrelsesmedlemmer (f.eks. ved at de varetager forskellige specialopgaver)	1 2 3 4 5 6 7

E Bestyrelsesmøderne

E1 Bestyrelsesmøderne præges af	Uenig Enig
a. dybdegående diskussioner	1 2 3 4 5 6 7
b. kreative diskussioner	1 2 3 4 5 6 7
c. hurtig beslutningstagning	1 2 3 4 5 6 7
d. lange diskussioner	1 2 3 4 5 6 7

Uenig Enig

E2 a. Jeg ønsker ofte at diskutere sager på bestyrelsesmøderne, som ikke står på agendaen	1 2 3 4 5 6 7
b. Vi behøver oftest mere end den afsatte tid til at behandle enkeltsager	1 2 3 4 5 6 7

E3 Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af	Uenig Enig
a. den administrerende direktør.....	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformanden.....	1 2 3 4 5 6 7
c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne	1 2 3 4 5 6 7

Uenig Enig

E4 a. Alle bestyrelsesmedlemmerne deltager aktivt i diskussionerne på bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7
b. Vores bestyrelsesmedlemmer præsenterer mange kreative og innovative forslag på møderne	1 2 3 4 5 6 7
c. Vores bestyrelse træffer beslutninger om mange kreative og innovative løsninger	1 2 3 4 5 6 7

E5 Forberedelse og engagement. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. prioriterer meget og tilstrækkelig tid til deres bestyrelseshverv i selskabet	1 2 3 4 5 6 7
b. er altid tilgængelige, hvis bestyrelsesarbejdet skulle kræve det	1 2 3 4 5 6 7
c. er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7

E6 Kritiske holdninger. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. er aktive med hensyn til selv at søge og finde information i tillæg til ledelsens rapporter	1 2 3 4 5 6 7
b. stiller kritiske spørgsmål til forslag fremsat af ledelsen	1 2 3 4 5 6 7
c. stiller kritiske spørgsmål til information fra ledelsen	1 2 3 4 5 6 7

E7 Generøsitet og åbenhed. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. accepterer og indrømmer risikoen for, at de kan tage fejl i deres vurderinger	1 2 3 4 5 6 7
b. giver beredvilligt råd baseret på egen viden, ideer og synspunkter	1 2 3 4 5 6 7
c. formidler åbent og frit egne personlige præferencer og vurderinger	1 2 3 4 5 6 7
 E8 Forskellige opfattelser. Vores bestyrelsesmedlemmer	 Uenig Enig
a. har ofte forskellige opfattelser i vigtige bestyrelsessager	1 2 3 4 5 6 7
b. fremsætter meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for selskabet.....	1 2 3 4 5 6 7
c. har meget forskellige måder at tænke og ræsonnere på.....	1 2 3 4 5 6 7
 E9 Samhørighed. Vores bestyrelsesmedlemmer	 Uenig Enig
a. sætter meget stor pris på at være sammen på møderne	1 2 3 4 5 6 7
b. har en god indbyrdes atmosfære på bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7
c. prioriterer højt at være med i denne bestyrelse	1 2 3 4 5 6 7
 E10 Bestyrelsesmedlemmerne	 Uenig Enig
a. har oftest dannet sig en mening om enkeltsager før møderne	1 2 3 4 5 6 7
b. har oftest klare opfattelser af, hvad udfaldet af bestyrelsens beslutningsalternativer vil blive	1 2 3 4 5 6 7
c. ændrer sjældent opfattelse, selv om rationelle begrundelser fremlægges i sagen	1 2 3 4 5 6 7
d. stemmer oftest for et forslag, når sagen vinkles som en positiv beslutning	1 2 3 4 5 6 7
e. er ængstelige for at påføre tab som følge af en beslutning	1 2 3 4 5 6 7
f. har ofte urealistiske forventninger til, at bestyrelsens beslutninger får ønsket udfald	1 2 3 4 5 6 7

F Bestyrelsens opgaver og bidrag

F1 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager	Uenig Enig
a. til netværksopbygning	1 2 3 4 5 6 7
b. til lobbyvirksomhed og legitimering.....	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
F2 Virksomheden og bestyrelsen benytter sig ofte af bestyrelsesmedlemmernes netværk for at få gode råd	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
F3 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager med råd til ledelsen om	Uenig Enig
a. generelle ledelsesspørgsmål (personalesager, strategi, organisering)	1 2 3 4 5 6 7
b. juridiske og regnskabstekniske spørgsmål	1 2 3 4 5 6 7
c. finansielle spørgsmål (både egenfinansiering og kapitalanbringelser)	1 2 3 4 5 6 7
d. tekniske spørgsmål (herunder både produktions- og informationsteknologi)	1 2 3 4 5 6 7
e. markedsspørgsmål	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
F4 Bestyrelsen og bestyrelsesmedlemmerne fungerer som mentorer for administrerende direktør og virksomheden	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
F5 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af omkostningsbudget	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af selskabets investeringer og kapitalforbrug	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af selskabets likviditet og udbetalinger	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af risikostyring og om selskabet er under betryggende kontrol	1 2 3 4 5 6 7
e. vurdering af salgs- og markedsbudgetter	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
F6 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af den administrerende direktørs arbejde	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af godtgørelse til administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af belønningssystemer for ledergruppen	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af selskabets personale- og rekrutteringspolitik	1 2 3 4 5 6 7
e. vurdering af selskabets organisation og personaleressourcer	1 2 3 4 5 6 7
f. vurdering af produktkvalitet og kundetilfredshed	1 2 3 4 5 6 7

F7 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af sundhed, miljø og sikkerhed	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af sager angående miljøbeskyttelse og samfundsansvar	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af sager om bidrag til velgørenhed.....	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af udbetaling af udbytte til ejerne.....	1 2 3 4 5 6 7

F8 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. udarbejde forslag til langsigtede strategier og overordnede mål.....	1 2 3 4 5 6 7
b. træffe beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål	1 2 3 4 5 6 7
c. iværksætte beslutninger knyttet til langsigtede strategier og overordnede mål.....	1 2 3 4 5 6 7
d. kontrollere opfølgningen af beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål	1 2 3 4 5 6 7

F9 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering om opkøb af andre virksomheder	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering om restruktureringer og nedskæringer	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af nye teknologiske løsninger	1 2 3 4 5 6 7

F10 Ved den seneste ændring i topledergruppen havde følgende faktorer stærk indflydelse:	Uenig Enig
a. bestyrelsesformand	1 2 3 4 5 6 7
b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse	1 2 3 4 5 6 7
c. de eksterne bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk	1 2 3 4 5 6 7
f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere).....	1 2 3 4 5 6 7
g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet.....	1 2 3 4 5 6 7
h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur.....	1 2 3 4 5 6 7

F11 Ved den seneste ændring af kompensationspakken til administrerende direktør (løn, optioner, fratrædelsesgodtgørelse, pension, osv.) havde følgende meget stærk indflydelse:	Uenig Enig
a. bestyrelsesformand	1 2 3 4 5 6 7
b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse	1 2 3 4 5 6 7
c. de eksterne bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk	1 2 3 4 5 6 7
f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)	1 2 3 4 5 6 7

g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet	1 2 3 4 5 6 7
h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur.....	1 2 3 4 5 6 7

G Værdiskabelse, innovation og internationalisering

G1 I hvilken grad er virksomhedens hovedbranche i de sidste 2-3 år karakteriseret ved	Lav	Høj
a. produktinnovation	1 2 3 4 5 6 7	
b. teknologisk innovation	1 2 3 4 5 6 7	

G2 Produktinnovation	Lav	Høj
a. at være det første selskab i branchen, som introducerer nye produkter/services	1 2 3 4 5 6 7	
b. at udvikle helt nye produkter/services til salg i nye markeder	1 2 3 4 5 6 7	
c. at introducere helt nye produkter/services til salg i selskabets eksisterende markeder	1 2 3 4 5 6 7	
d. at kommercialisere nye produkter/services	1 2 3 4 5 6 7	

G3 Procesinnovation	Lav	Høj
a. at investere massivt i dristig/nyskabende procesteknologisk forskning og udvikling...	1 2 3 4 5 6 7	
b. at være det første selskab i branchen til at udvikle og introducere helt nye teknologier	1 2 3 4 5 6 7	
c. at være pionerer i at skabe ny procesteknologier	1 2 3 4 5 6 7	
d. at kopiere andre selskabers procesteknologier	1 2 3 4 5 6 7	

G4 Organisatorisk innovation	Lav	Høj
a. at være først i branchen til at udvikle innovative ledelsessystemer	1 2 3 4 5 6 7	
b. at være først i branchen til at introducere nye forretningskoncepter og -praksis	1 2 3 4 5 6 7	
c. at ændre medarbejderstrukturen i betydelig grad for at fremme innovation	1 2 3 4 5 6 7	
d. at indføre medarbejderudviklingsprogrammer for at fremme kreativitet og innovation	1 2 3 4 5 6 7	

G5 Markedsinnovation	Lav	Høj
a. at komme ind på nye indenlandske markeder	1 2 3 4 5 6 7	
b. at fremme det at skabe nye indenlandske forretninger	1 2 3 4 5 6 7	
c. at skabe vækst i virksomheden ved at træde ind i nye brancher i Danmark	1 2 3 4 5 6 7	
d. at støtte nye satsninger indenlandsk	1 2 3 4 5 6 7	
e. at finansiere opstart af ny indenlandsk forretningsaktivitet	1 2 3 4 5 6 7	
f. at gå ind på nye udenlandske markeder	1 2 3 4 5 6 7	
g. at udvide den internationale virksomhed	1 2 3 4 5 6 7	

- h. at støtte opstart af nye forretningsaktiviteter tiltænkt internationale operationer 1 2 3 4 5 6 7
- i. at finansiere opstart af nye forretningsaktiviteter rettet mod internationale operationer 1 2 3 4 5 6 7

G6 I hvilken grad har selskabet i løbet af de sidste 3 år:

Lav Høj

- a. opkøbt andre selskaber eller dele af dem 1 2 3 4 5 6 7
- b. opkøbt virksomheder (for eksempel selskaber) med innovativt potentiale 1 2 3 4 5 6 7
- c. været udsat for opkøbstrussel 1 2 3 4 5 6 7
- d. gennemført nedskæringer og restruktureringer 1 2 3 4 5 6 7
- e. gennemført udskillelse og salg af dele af selskabet 1 2 3 4 5 6 7
- f. oplevet finansielle kriser, likviditetsproblemer eller lignende 1 2 3 4 5 6 7
- g. oplevet pludselige eksterne begivenheder, som har medført behov for krisestyring... 1 2 3 4 5 6 7
- h. oplevet en krise forårsaget af medarbejderrelaterede interne forhold 1 2 3 4 5 6 7
- i. oplevet begivenheder, som har medført et eksternt pres for at udskifte ledelse og bestyrelse..... 1 2 3 4 5 6 7

G7 Virksomhedens væsentligste strategiske orientering og overordnede mål er

Uenig Enig

- a. at få størst mulig omsætningsvækst..... 1 2 3 4 5 6 7
- b. at give størst muligt udbytte til ejerne 1 2 3 4 5 6 7
- c. at være en sikker langsigtet investering for ejerne 1 2 3 4 5 6 7
- d. at være en stabil arbejdsplads for de ansatte 1 2 3 4 5 6 7
- e. at være en vigtig bidragsyder i samfundet 1 2 3 4 5 6 7

Har du andre kommentarer, kan du eventuelt skrive dem her:

Tak for indsatsen. Vi beder om at få tilsendt dit svar **senest 31. oktober 2006**. Benyt den vedlagte frankerede svarkuvert, eller indtast dit svar på hjemmesideadressen www.pwc.dk/survey.

Det findes flere oplysninger om forskningsprojektet på hjemmesiden www.bi.no/boards.

Resultater fra undersøgelsen vil blive lagt ud på disse sider.

Spørgeskemasvar fra bestyrelsesformænd

A1

A2 Jeg (bestyrelsesformand) er:

a. også daglig leder

Ja	11,7 %
Nej	88,3 %

b. arbejder nærmest fuld tid som bestyrelsesformand (arbejdende bestyrelsesformand)

Ja	10,3 %
Nej	89,7 %

A3 a. Har du (bestyrelsesformand) tidligere været direktør/daglig leder i selskabet?

Ja	26,7 %
Nej	73,3 %

A3 b. Hvor længe har du været bestyrelsesformand?

0-3 år	41,1 %
4-7 år	21,4 %
>7 år	37,5 %

A4 a. Hvor længe har den daglige leder haft sin nuværende stilling?

0-3 år	39,7 %
4-7 år	24,1 %
>7 år	36,2 %

A4 b. Hvor længe har daglig leder arbejdet i selskabet?

0-3 år	17,2 %
4-7 år	20,7 %
>7 år	62,1 %

A5 a. Hvor mange bestyrelsesposter har du totalt haft i andre selskaber frem til i dag

0-2	8,6 %
3-5	17,2 %
6-10	24,1 %
>10	50,0 %

A5 b. Hvor mange bestyrelsesposter har du i andre selskaber pr. 1. oktober 2006

0-2	15,3 %
3-5	32,2 %
6-10	40,7 %
>10	11,9 %

A5 c. Hvor mange af disse er nye (påbegyndt efter 1.1.2005)?

0-2	89,8 %
3-5	8,5 %
6-10	1,7 %
>10	0,0 %

A6 a. Er du (bestyrelsesformand) mand eller kvinde?

Mand	98,3 %
Kvinde	1,7 %

A6 b. Er den daglige leder mand eller kvinde?

Mand	100,0 %
Kvinde	0,0 %

A7 I hvilket år blev dette selskab (uafhængig af selskabsform) formelt grundlagt?

Før 1950	29,3 %
1950-1960	13,8 %
1961-1970	13,8 %
1971-1980	13,8 %
1981-1990	13,8 %
1991-2000	13,8 %
Efter 2000	1,7 %

A8

a. Er grundlæggeren fortsat aktiv i selskabets virksomhed?

Ja	21,7 %
Nej	78,3 %

c. Anses den daglige leder som grundlægger af selskabet?

Ja	11,7 %
Nej	88,3 %

B1 a. Hvor mange fuldtidsansatte havde selskabet pr. 31. december 2005?

Under 100	16,7 %
101-250	20,0 %
251-500	23,3 %
501-750	11,7 %
751-1.000	6,7 %
1.001-2.50	8,3 %
2.501-5.00	11,7 %
5.001-7.50	1,7 %
7.501-10.0	0,0 %
Over 10.00	0,0 %

B1 b. Hvad var omsætningen for selskabet i 2005 (i millioner DKK)?

Under 250	3,4 %
250-500 m	22,0 %
500-750 m	11,9 %
750-1.000	22,0 %
1.000-2.00	11,9 %
2.000-5.00	16,9 %
5.000-10.0	8,5 %
Over 10.00	3,4 %

B2 a. Bestyrelsens medlemmer og deres nærmeste familier (totalt)

0	50,0 %
1-10	17,2 %
11-20	1,7 %
21-30	5,2 %
31-40	1,7 %
41-50	0,0 %
51-60	0,0 %
61-70	1,7 %
71-80	0,0 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	22,4 %

B2 b. Den administrerende direktør og dennes nærmeste familie

0	67,2 %
1-10	12,1 %
11-20	0,0 %
21-30	5,2 %
31-40	1,7 %
41-50	1,7 %
51-60	1,7 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	1,7 %
91-99	1,7 %
100	6,9 %

B2 c. Andre personer i ledelsen og deres nærmeste familier

0	77,6 %
1-10	13,8 %
11-20	3,4 %
21-30	1,7 %
31-40	0,0 %
41-50	1,7 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	1,7 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	0,0 %

B2 d. Bestyrelsesformanden og dennes nærmeste familie

0	58,6 %
1-10	17,2 %
11-20	6,9 %
21-30	3,4 %
31-40	1,7 %
41-50	1,7 %
51-60	1,7 %
61-70	1,7 %
71-80	0,0 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	6,9 %

B2 e. Andre bestyrelsesmedlemmer og deres nærmeste familier

0	75,9 %
1-10	15,5 %
11-20	0,0 %
21-30	3,4 %
31-40	0,0 %
41-50	0,0 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	1,7 %
91-99	1,7 %
100	1,7 %

B3

a. Er selskabet del af en koncern?

Ja	78,3 %
Nej	21,7 %

b. Hvis ja, er dit selskab moderselskabet?

Ja	69,8 %
Nej	30,2 %

c. Har selskabet bedriftsforsamling?

Ja	12,0 %
Nej	88,0 %

B4

a. Er selskabet efter din opfattelse et familieejet selskab?

Ja	43,3 %
Nej	56,7 %

b. Besidder en eller flere ejerfamilier tilsammen mere end 50% af aktierne?

Ja	45,8 %
Nej	54,2 %

c. Ejes mere end 10% af selskabet af ventureinteresser (personer eller selskaber)?

Ja	10,2 %
Nej	89,8 %

d. Ejes mere end 10% af selskabet af offentlige myndigheder, stat, kommune, etc.?

Ja	6,8 %
Nej	93,2 %

B5 Har du som bestyrelsesformand nære

a. familierelationer til den daglige leder?

Ja	11,7 %
Nej	88,3 %

b. venskabsrelationer til den daglige leder?

Ja	16,9 %
Nej	83,1 %

c. forretningsrelationer til den daglige leder?

Ja	25,4 %
Nej	74,6 %

d. relationer til store ejerinteresser i selskabet?

Ja	42,4 %
Nej	57,6 %

C1 a. havde selskabet den 10. oktober 2005?

0	0,0 %
1	0,0 %
2	0,0 %
3	13,3 %
4	11,7 %
5	11,7 %
6	23,3 %
7	6,7 %
8	5,0 %
9	6,7 %
10	3,3 %
11	1,7 %
12	5,0 %
13	5,0 %
14	1,7 %
15	3,3 %
16	0,0 %
17	1,7 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C1 b. er kvinder (totalt)?

0	55,0 %
1	23,3 %
2	11,7 %
3	8,3 %
4	1,7 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C1 c. er valgt af de ansatte?

0	46,7 %
1	3,3 %
2	16,7 %
3	20,0 %
4	6,7 %
5	5,0 %
6	1,7 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C1 d. er kvinder valgt af de ansatte?

0	81,4 %
1	8,5 %
2	8,5 %
3	0,0 %
4	1,7 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 a. arbejder i selskabet?

0	50,0 %
1	23,3 %
2	16,7 %
3	1,7 %
4	5,0 %
5	3,3 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 b. er selv aktionærer?

0	42,4 %
1	13,6 %
2	16,9 %
3	5,1 %
4	6,8 %
5	3,4 %
6	1,7 %
7	1,7 %
8	5,1 %
9	1,7 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	1,7 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 c. er topledere i andre selskaber?

0	46,6 %
1	15,5 %
2	15,5 %
3	13,8 %
4	5,2 %
5	1,7 %
6	1,7 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 d. tilhører en (eller flere) ejerfamilier?

0	69,5 %
1	10,2 %
2	11,9 %
3	5,1 %
4	1,7 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	1,7 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C3 a. Hvor mange andre personer (end C1) deltager regelmæssigt på bestyrelsesmøderne?

0	11,7 %
1	15,0 %
2	35,0 %
3	15,0 %
4	11,7 %
5	6,7 %
6	0,0 %
7	1,7 %
8	3,3 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C3 b. Hvor mange af disse er fra selskabets ledergruppe?

0	15,3 %
1	22,0 %
2	32,2 %
3	10,2 %
4	13,6 %
5	3,4 %
6	1,7 %
7	1,7 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C4 a. Har selskabet en årlig vurdering af bestyrelsens sammensætning?

Ja	56,7 %
Nej	43,3 %

C4 Hvornår blev der sidste gang foretaget ændringer i bestyrelsens sammensætning (årstal)?

Før 2000	1,7 %
2000	6,9 %
2001	1,7 %
2002	5,2 %
2003	1,7 %
2004	17,2 %
2005	65,5 %

C4 c. Hvor mange bestyrelsesmedlemmer blev der valgt?

0	3,4 %
1	49,2 %
2	32,2 %
3	5,1 %
4	3,4 %
5	0,0 %
6	1,7 %
7	1,7 %
8	1,7 %
9	0,0 %
10	1,7 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C4 d. Var mindst en af disse (C4 c) en kvinde?

Ja	23,3 %
Nej	76,7 %

C4 e. Var mindst en af disse (C4 c) en storaktionær eller medlem af en af ejerfamilierne?

Ja	15,3 %
Nej	84,7 %

C4 f. Er selskabets grundlægger med i bestyrelsen?

Ja	16,7 %
Nej	83,3 %

C5 Sidste gang der blev valgt ejervalgte bestyrelsesmedlemmer skete udvælgelsen ved hjælp af

a. dine personlige netværk (dvs. familie, venner, etc.)?

Ja	16,9 %
Nej	83,1 %

b. dine professionelle netværk (f.eks. arbejdskolleger, bestyrelsesmedlemmer, etc.)?

Ja	54,2 %
Nej	45,8 %

c. rekrutteringsforetagender, konsulenter, eller lignende?

Ja	12,1 %
Nej	87,9 %

d. bestyrelsesregistre, databaser, etc.

Ja	0,0 %
Nej	100,0 %

e. nominations-, valgkomité, eller lignende

Ja	17,2 %
Nej	82,8 %

C5 Andet

C6 Vores bestyrelsesmedlemmer har stor viden om

a. hovedaktiviteterne i selskabet

1	0,0 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	3,4 %
5	10,3 %
6	34,5 %
7	51,7 %

b. selskabets kritiske teknologi og nøglekompetencer

1	0,0 %
2	1,7 %
3	1,7 %
4	27,1 %
5	20,3 %
6	22,0 %
7	27,1 %

c. de svage punkter i selskabet og dets produkter/services

1	0,0 %
2	0,0 %
3	1,7 %
4	16,9 %
5	33,9 %
6	23,7 %
7	23,7 %

d. udviklingen i selskabets kunder, markeder, produkter og services

1	0,0 %
2	0,0 %
3	1,7 %
4	11,9 %
5	28,8 %
6	35,6 %
7	22,0 %

e. leverandørers og kunders forhandlingskompetence

1	1,7 %
2	8,5 %
3	10,2 %
4	27,1 %
5	25,4 %
6	16,9 %
7	10,2 %

f. trusler fra nyetableringer og nye produkter/services i branchen

1	0,0 %
2	1,7 %
3	11,9 %
4	11,9 %
5	33,9 %
6	22,0 %
7	18,6 %

g. internationalt erhvervsliv og virksomhedsledere i andre lande

1	5,3 %
2	7,0 %
3	14,0 %
4	8,8 %
5	21,1 %
6	29,8 %
7	14,0 %

h. faktisk bestyrelsesarbejde i andre virksomheder

1	0,0 %
2	3,4 %
3	5,1 %
4	16,9 %
5	13,6 %
6	28,8 %
7	32,2 %

C7 Vores bestyrelsesmedlemmer har nære

a. familierelationer til administrerende direktør

1	74,6 %
2	8,5 %
3	0,0 %
4	3,4 %
5	5,1 %
6	0,0 %
7	8,5 %

b. venskabsrelationer til administrerende direktør

1	55,2 %
2	19,0 %
3	1,7 %
4	8,6 %
5	12,1 %
6	0,0 %
7	3,4 %

c. forretningsrelationer til selskabet

1	55,2 %
2	12,1 %
3	3,4 %
4	1,7 %
5	6,9 %
6	1,7 %
7	19,0 %

d. relationer til andre personer og selskaber med store ejerinteresser i selskabet

1	50,0 %
2	12,1 %
3	8,6 %
4	12,1 %
5	6,9 %
6	1,7 %
7	8,6 %

e. relationer til hinanden, f.eks. gennem fælles deltagelse i andre bestyrelser, etc.

1	44,8 %
2	8,6 %
3	3,4 %
4	17,2 %
5	12,1 %
6	3,4 %
7	10,3 %

C8 Vores bestyrelsesmedlemmer repræsenterer stor spredning med hensyn til

a. funktionel baggrund (f.eks. salg, finans, regnskab, markedsføring, etc.)

1	3,4 %
2	1,7 %
3	5,1 %
4	11,9 %
5	22,0 %
6	25,4 %
7	30,5 %

b. industriel baggrund (f.eks. forskellige brancher og virksomhedstyper.)

1	5,1 %
2	1,7 %
3	5,1 %
4	16,9 %
5	20,3 %
6	25,4 %
7	25,4 %

c. uddannelsesbaggrund (forskellige universiteter, skoler, studieretninger, etc.)

1	8,5 %
2	0,0 %
3	5,1 %
4	11,9 %
5	10,2 %
6	30,5 %
7	33,9 %

e. personlighed (forskellige grader af kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning)

1	1,7 %
2	0,0 %
3	3,4 %
4	6,8 %
5	20,3 %
6	42,4 %
7	25,4 %

d. alder

1	1,7 %
2	3,4 %
3	12,1 %
4	20,7 %
5	29,3 %
6	19,0 %
7	13,8 %

C9 Vores bestyrelsesmedlemmer er positivt motiveret til at udføre et godt job på grund af:

a. egne ejerinteresser (aktier, aktieoptioner)

1	45,8 %
2	6,8 %
3	3,4 %
4	10,2 %
5	8,5 %
6	5,1 %
7	20,3 %

b. formelt juridisk ansvar (for eksempel strafferetsligt ansvar)

1	15,3 %
2	13,6 %
3	10,2 %
4	25,4 %
5	8,5 %
6	13,6 %
7	13,6 %

c. egne faglige og professionelle standarder

1	3,4 %
2	0,0 %
3	5,1 %
4	5,1 %
5	16,9 %
6	45,8 %
7	23,7 %

d. eget renommé og omdømme

1	0,0 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	6,8 %
5	25,4 %
6	44,1 %
7	23,7 %

D1 a. Hvor mange timer varer et ordinært bestyrelsesmøde oftest hos jer?

0-2	13,3 %
3-5	73,3 %
>5	13,3 %

D1 b. Hvor mange bestyrelsesmøder med fysisk tilstedeværelse blev afholdt i 2005?

0-2	8,3 %
3-5	51,7 %
6-9	26,7 %
10-12	11,7 %
>12	1,7 %

D2 a. gennemført formelle bestyrelsesbehandlinger (f.eks. telefonmøder, e-mail, fax) uden om

0-2	66,1 %
3-5	22,0 %
6-9	0,0 %
10-12	8,5 %
>12	3,4 %

D2 b. lagt en social bestyrelsesmiddag eller lignende i tilknytning til bestyrelsesmøderne?

0-2	81,7 %
3-5	13,3 %
6-9	1,7 %
10-12	3,3 %
>12	0,0 %

D2 c. gennemført bestyrelsesmøder, som fandt sted over mindst 2 dage?

0-2	100,0 %
3-5	0,0 %
6-9	0,0 %
10-12	0,0 %
>12	0,0 %

D3 Er hyppigheden af bestyrelsesmøder blevet øget fra 2005 til 2006?

Ja	16,7 %
Nej	83,3 %

D4 I hvilken grad er du enig i, at der pr. 1. oktober 2006 findes følgende godt etablerede aktiviteter

a. en nominationskomité, valgkomité eller lignende?

1	65,5 %
2	3,4 %
3	5,2 %
4	6,9 %
5	3,4 %
6	5,2 %
7	10,3 %

b. en revisionskomité, kontrolkomité eller lignende?

1	59,3 %
2	6,8 %
3	5,1 %
4	3,4 %
5	3,4 %
6	1,7 %
7	20,3 %

c. en kompensationskomité eller lignende?

1	74,1 %
2	5,2 %
3	3,4 %
4	1,7 %
5	0,0 %
6	3,4 %
7	12,1 %

d. en skriftlig arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør?

1	16,9 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	10,2 %
5	13,6 %
6	11,9 %
7	47,5 %

e. en bestyrelsesinstruks (inkl. regler for indkaldelse, etc.)?

1	6,8 %
2	1,7 %
3	0,0 %
4	5,1 %
5	6,8 %
6	13,6 %
7	66,1 %

f. regelmæssig bestyrelsevaluering?

1	16,9 %
2	3,4 %
3	10,2 %
4	25,4 %
5	13,6 %
6	8,5 %
7	22,0 %

g. regelmæssige bestyrelsesudviklingstiltag (f.eks. oplæring og kurser)?

1	32,2 %
2	18,6 %
3	15,3 %
4	15,3 %
5	8,5 %
6	5,1 %
7	5,1 %

h. at enkelte bestyrelsesmøder afholdes uden den administrerende direktørs tilstedeværelse?

1	62,7 %
2	6,8 %
3	5,1 %
4	6,8 %
5	1,7 %
6	8,5 %
7	8,5 %

i. Klare regler for godtgørelse til bestyrelsesmedlemmer?

1	6,8 %
2	0,0 %
3	1,7 %
4	6,8 %
5	3,4 %
6	16,9 %
7	64,4 %

j. information i årsrapporten om bestyrelsens arbejde og medlemmernes uafhængighed?

1	20,7 %
2	13,8 %
3	13,8 %
4	10,3 %
5	12,1 %
6	6,9 %
7	22,4 %

k. en gennemarbejdet politik for forholdet til forskellige interessenter, herunder regler for etisk regnskabsføring, selskabets samfundsansvar, osv.?

1	20,3 %
2	3,4 %
3	6,8 %
4	23,7 %
5	13,6 %
6	13,6 %
7	18,6 %

l. regler for at godkende og følge op på bestyrelsesbeslutninger

1	8,5 %
2	5,1 %
3	3,4 %
4	6,8 %
5	20,3 %
6	20,3 %
7	35,6 %

m. regler om at bestyrelsesmedlemmer kan få information fra ansatte og ledergruppen uden at gå via den administrerende direktør?

1	40,7 %
2	13,6 %
3	5,1 %
4	10,2 %
5	6,8 %
6	3,4 %
7	20,3 %

n. en grundig introduktion for nye bestyrelsesmedlemmer?

1	6,8 %
2	1,7 %
3	8,5 %
4	20,3 %
5	10,2 %
6	23,7 %
7	28,8 %

D5 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden mest af

a. administrerende direktør

1	6,7 %
2	0,0 %
3	5,0 %
4	15,0 %
5	13,3 %
6	25,0 %
7	35,0 %

b. bestyrelsesformand

1	5,0 %
2	0,0 %
3	3,3 %
4	13,3 %
5	18,3 %
6	28,3 %
7	31,7 %

c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne

1	43,1 %
2	31,0 %
3	6,9 %
4	8,6 %
5	5,2 %
6	1,7 %
7	3,4 %

D6 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden hovedsageligt gennem

a. bestyrelsesinstrukser og årsplaner

1	11,7 %
2	1,7 %
3	3,3 %
4	8,3 %
5	31,7 %
6	18,3 %
7	25,0 %

b. forslag fra tidligere bestyrelsesmøder

1	10,3 %
2	5,2 %
3	12,1 %
4	22,4 %
5	24,1 %
6	13,8 %
7	12,1 %

c. sager som pludselig kommer op

1	20,0 %
2	13,3 %
3	16,7 %
4	15,0 %
5	18,3 %
6	8,3 %
7	8,3 %

D7

a. Bestyrelsen tager ofte en sag op til gentaget behandling på opfordring fra enkeltmedlemmer

1	22,4 %
2	25,9 %
3	6,9 %
4	19,0 %
5	15,5 %
6	6,9 %
7	3,4 %

b. Den administrerende direktør bliver ofte opfordret af bestyrelsen til at holde bestyrelsen bedre informeret

1	44,8 %
2	34,5 %
3	3,4 %
4	8,6 %
5	3,4 %
6	0,0 %
7	5,2 %

D8

Den administrerende direktør går hellere til bestyrelsesmedlemmerne for at få rådgivning/sparring end til eksterne rådgivere

1	6,9 %
2	5,2 %
3	6,9 %
4	27,6 %
5	12,1 %
6	19,0 %
7	22,4 %

D9 Når der skal træffes kontroversielle beslutninger, lytter bestyrelsen mest til de

a. med mest erfaring og viden om sagen

1	1,7 %
2	0,0 %
3	3,4 %
4	5,1 %
5	18,6 %
6	32,2 %
7	39,0 %

b. som repræsenterer de største ejerinteresser

1	22,4 %
2	12,1 %
3	8,6 %
4	12,1 %
5	10,3 %
6	13,8 %
7	20,7 %

c. som selv har store aktieposter i selskabet

1	45,6 %
2	10,5 %
3	8,8 %
4	3,5 %
5	7,0 %
6	8,8 %
7	15,8 %

D10 Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der

a. uskrevne regler og principper for, hvordan bestyrelsen bør arbejde

1	15,5 %
2	8,6 %
3	3,4 %
4	12,1 %
5	19,0 %
6	20,7 %
7	20,7 %

b. fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar, osv.

1	0,0 %
2	3,4 %
3	3,4 %
4	11,9 %
5	15,3 %
6	30,5 %
7	35,6 %

c. gensidige forventninger til hinandens fremtidige handlinger

1	0,0 %
2	3,4 %
3	1,7 %
4	13,6 %
5	20,3 %
6	39,0 %
7	22,0 %

d. stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer

1	5,1 %
2	3,4 %
3	6,8 %
4	20,3 %
5	27,1 %
6	20,3 %
7	16,9 %

e. meget stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode faglige og professionelle relationer

1	1,7 %
2	5,1 %
3	6,8 %
4	16,9 %
5	27,1 %
6	18,6 %
7	23,7 %

f. meget stor vægt på tillid, når konflikter skal løses

1	1,7 %
2	0,0 %
3	3,4 %
4	8,5 %
5	16,9 %
6	33,9 %
7	35,6 %

D11 I bestyrelsesarbejdet hos os er der en klar arbejdsdeling mellem

a. bestyrelsesformand og administrerende direktør

1	1,7 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	5,1 %
5	8,5 %
6	23,7 %
7	61,0 %

b. bestyrelsesformand og de andre bestyrelsesmedlemmer

1	3,4 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	13,6 %
5	15,3 %
6	30,5 %
7	37,3 %

c. de enkelte bestyrelsesmedlemmer (f.eks ved at de varetager forskellige specialopgaver)

1	20,3 %
2	6,8 %
3	10,2 %
4	20,3 %
5	11,9 %
6	11,9 %
7	18,6 %

E1 Bestyrelsesmøderne præges af

a. dybdegående diskussioner

1	3,4 %
2	1,7 %
3	5,2 %
4	13,8 %
5	24,1 %
6	32,8 %
7	19,0 %

b. kreative diskussioner

1	1,7 %
2	1,7 %
3	10,2 %
4	18,6 %
5	33,9 %
6	15,3 %
7	18,6 %

c. hurtig beslutningstagning

1	3,4 %
2	12,1 %
3	12,1 %
4	13,8 %
5	24,1 %
6	19,0 %
7	15,5 %

d. lange diskussioner

1	12,1 %
2	12,1 %
3	20,7 %
4	25,9 %
5	15,5 %
6	6,9 %
7	6,9 %

E2

a. Jeg ønsker ofte at diskutere sager på bestyrelsesmøderne, som ikke står på agendaen

1	43,1 %
2	25,9 %
3	8,6 %
4	10,3 %
5	5,2 %
6	5,2 %
7	1,7 %

b. Vi behøver oftest mere end den afsatte tid til at behandle enkeltsager

1	25,9 %
2	25,9 %
3	13,8 %
4	10,3 %
5	13,8 %
6	5,2 %
7	5,2 %

E3 Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af

a. administrerende direktør

1	8,5 %
2	5,1 %
3	6,8 %
4	30,5 %
5	28,8 %
6	15,3 %
7	5,1 %

b. bestyrelsesformanden

1	5,1 %
2	1,7 %
3	3,4 %
4	30,5 %
5	33,9 %
6	11,9 %
7	13,6 %

c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne

1	13,8 %
2	12,1 %
3	13,8 %
4	31,0 %
5	22,4 %
6	3,4 %
7	3,4 %

E4

a. Alle bestyrelsesmedlemmerne deltager aktivt i diskussionerne på bestyrelsesmøderne

1	1,7 %
2	6,8 %
3	3,4 %
4	10,2 %
5	13,6 %
6	32,2 %
7	32,2 %

b. Vores bestyrelsesmedlemmer præsenterer mange kreative og innovative forslag på møderne

1	3,4 %
2	8,6 %
3	20,7 %
4	19,0 %
5	24,1 %
6	15,5 %
7	8,6 %

c. Vores bestyrelse træffer beslutninger om mange kreative og innovative løsninger

1	5,1 %
2	11,9 %
3	10,2 %
4	32,2 %
5	20,3 %
6	11,9 %
7	8,5 %

E5 Forberedelse og engagement. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. prioriterer meget og tilstrækkelig tid til deres bestyrelseshverv i selskabet

1	1,8 %
2	1,8 %
3	3,6 %
4	19,6 %
5	12,5 %
6	35,7 %
7	25,0 %

b. er altid tilgængelige, hvis bestyrelsesarbejdet skulle kræve det

1	0,0 %
2	1,8 %
3	8,9 %
4	8,9 %
5	19,6 %
6	25,0 %
7	35,7 %

c. er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne

1	1,9 %
2	1,9 %
3	1,9 %
4	13,0 %
5	24,1 %
6	33,3 %
7	24,1 %

E6 Kritiske holdninger. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. er aktive med hensyn til selv at søge og finde information i tillæg til ledelsens rapporter

1	5,1 %
2	5,1 %
3	16,9 %
4	20,3 %
5	20,3 %
6	16,9 %
7	15,3 %

b. stiller kritiske spørgsmål til forslag fremsat af ledelsen

1	1,7 %
2	0,0 %
3	6,8 %
4	8,5 %
5	25,4 %
6	30,5 %
7	27,1 %

c. stiller kritiske spørgsmål til information fra ledelsen

1	5,1 %
2	5,1 %
3	6,8 %
4	16,9 %
5	30,5 %
6	15,3 %
7	20,3 %

E7 Generøsitet og åbenhed. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. accepterer og indrømmer risikoen for, at de kan tage fejl i deres vurderinger

1	3,3 %
2	6,7 %
3	5,0 %
4	10,0 %
5	16,7 %
6	33,3 %
7	25,0 %

b. giver beredvilligt råd baseret på egen viden, ideer og synspunkter

1	0,0 %
2	5,0 %
3	1,7 %
4	5,0 %
5	8,3 %
6	38,3 %
7	41,7 %

c. formidler åbent og frit egne personlige præferencer og vurderinger

1	0,0 %
2	3,3 %
3	3,3 %
4	5,0 %
5	15,0 %
6	45,0 %
7	28,3 %

E8 Forskellige opfattelser. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. har ofte forskellige opfattelser i vigtige sager

1	13,3 %
2	16,7 %
3	11,7 %
4	20,0 %
5	25,0 %
6	8,3 %
7	5,0 %

b. fremkommer med meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for selskabet

1	15,0 %
2	20,0 %
3	18,3 %
4	16,7 %
5	18,3 %
6	6,7 %
7	5,0 %

c. har meget forskellige måder at tænke og ræsonnere på

1	3,4 %
2	13,6 %
3	8,5 %
4	23,7 %
5	20,3 %
6	18,6 %
7	11,9 %

E9 Samhørighed. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. sætter meget stor pris på at være sammen på møderne

1	1,7 %
2	3,3 %
3	8,3 %
4	20,0 %
5	23,3 %
6	31,7 %
7	11,7 %

b. har en god indbyrdes atmosfære på bestyrelsesmøderne

1	0,0 %
2	1,7 %
3	1,7 %
4	10,0 %
5	13,3 %
6	40,0 %
7	33,3 %

c. prioriterer højt at være med i denne bestyrelse

1	1,7 %
2	1,7 %
3	1,7 %
4	6,7 %
5	20,0 %
6	40,0 %
7	28,3 %

E10 Bestyrelsesmedlemmerne

a. har oftest dannet sig en mening om enkeltsager før møderne

1	1,7 %
2	3,4 %
3	1,7 %
4	10,2 %
5	35,6 %
6	25,4 %
7	22,0 %

b. har oftest klare opfattelser af, hvad udfaldet af bestyrelsens beslutningsalternativer vil blive

1	5,0 %
2	1,7 %
3	3,3 %
4	16,7 %
5	40,0 %
6	21,7 %
7	11,7 %

c. ændrer sjældent opfattelse, selv om rationelle begrundelser fremlægges i sagen

1	13,6 %
2	16,9 %
3	20,3 %
4	27,1 %
5	10,2 %
6	6,8 %
7	5,1 %

d. stemmer oftest for et forslag, når sagen vinkles som en positiv beslutning

1	10,3 %
2	8,6 %
3	13,8 %
4	15,5 %
5	17,2 %
6	19,0 %
7	15,5 %

e. er ængstelige for at påføre tab som følge af en beslutning

1	16,9 %
2	16,9 %
3	5,1 %
4	23,7 %
5	20,3 %
6	10,2 %
7	6,8 %

f. har ofte urealistiske forventninger til, at bestyrelsens beslutninger får ønsket udfald

1	33,9 %
2	22,0 %
3	15,3 %
4	25,4 %
5	3,4 %
6	0,0 %
7	0,0 %

F1 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager

a. til netværksopbygning

1	8,3 %
2	8,3 %
3	6,7 %
4	18,3 %
5	20,0 %
6	26,7 %
7	11,7 %

b. til lobbyvirksomhed og legitimering

1	18,3 %
2	8,3 %
3	6,7 %
4	15,0 %
5	30,0 %
6	15,0 %
7	6,7 %

F2

Virksomheden og bestyrelsen benytter sig ofte af bestyrelsesmedlemmernes netværk for at få gode råd

1	6,7 %
2	8,3 %
3	23,3 %
4	16,7 %
5	15,0 %
6	18,3 %
7	11,7 %

F3 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager med råd til ledelsen om

a. generelle ledelsesspørgsmål (personalesager, strategi, organisering, juridiske og regnskabstekniske spørgsmål)

1	8,3 %
2	5,0 %
3	6,7 %
4	13,3 %
5	20,0 %
6	23,3 %
7	23,3 %

c. finansielle spørgsmål (både egenfinansiering og kapitalanbringelser)

1	8,3 %
2	1,7 %
3	3,3 %
4	18,3 %
5	28,3 %
6	21,7 %
7	18,3 %

d. tekniske spørgsmål (inkl. både produktions- og informationsteknologi)

1	6,7 %
2	11,7 %
3	16,7 %
4	28,3 %
5	23,3 %
6	6,7 %
7	6,7 %

e. markedsspørgsmål

1	5,0 %
2	1,7 %
3	6,7 %
4	18,3 %
5	35,0 %
6	16,7 %
7	16,7 %

F4

Bestyrelsen og bestyrelsesmedlemmerne fungerer som mentorer for administrerende direktør og virksomheden

1	15,0 %
2	1,7 %
3	6,7 %
4	23,3 %
5	25,0 %
6	16,7 %
7	11,7 %

F5 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af omkostningsbudget

1	8,3 %
2	5,0 %
3	5,0 %
4	20,0 %
5	16,7 %
6	15,0 %
7	30,0 %

b. vurdering af selskabets investeringer og kapitalforbrug

1	5,0 %
2	5,0 %
3	0,0 %
4	8,3 %
5	20,0 %
6	33,3 %
7	28,3 %

c. vurdering af selskabets likviditet og udbetalinger

1	6,7 %
2	6,7 %
3	1,7 %
4	13,3 %
5	23,3 %
6	33,3 %
7	15,0 %

d. vurdering af risikostyring og om selskabet er under betryggende kontrol

1	5,0 %
2	3,3 %
3	5,0 %
4	13,3 %
5	21,7 %
6	25,0 %
7	26,7 %

e. vurdering af salgs- og markedsbudgetter

1	3,3 %
2	3,3 %
3	6,7 %
4	25,0 %
5	18,3 %
6	23,3 %
7	20,0 %

F6 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af den administrerende direktørs arbejde

1	15,0 %
2	13,3 %
3	15,0 %
4	13,3 %
5	15,0 %
6	16,7 %
7	11,7 %

b. vurdering af godtgørelse til administrerende direktør

1	26,7 %
2	10,0 %
3	15,0 %
4	13,3 %
5	8,3 %
6	15,0 %
7	11,7 %

c. vurdering af belønningssystemer for ledergruppen

1	33,3 %
2	10,0 %
3	11,7 %
4	13,3 %
5	8,3 %
6	13,3 %
7	10,0 %

d. vurdering af selskabets personale- og rekrutteringspolitik

1	18,3 %
2	20,0 %
3	8,3 %
4	26,7 %
5	18,3 %
6	3,3 %
7	5,0 %

e. vurdering af selskabets organisation og personaleressourcer

1	8,3 %
2	6,7 %
3	13,3 %
4	16,7 %
5	21,7 %
6	21,7 %
7	11,7 %

f. vurdering af produktkvalitet og kundetilfredshed

1	10,0 %
2	10,0 %
3	18,3 %
4	16,7 %
5	16,7 %
6	15,0 %
7	13,3 %

F7 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af sundhedsforhold, arbejdsmiljø og sikkerhed

1	18,6 %
2	13,6 %
3	18,6 %
4	25,4 %
5	15,3 %
6	5,1 %
7	3,4 %

b. vurdering af sager angående miljøbeskyttelse og samfundsansvar

1	15,5 %
2	8,6 %
3	19,0 %
4	27,6 %
5	15,5 %
6	6,9 %
7	6,9 %

c. vurdering af sager om bidrag til velgørenhed

1	36,2 %
2	15,5 %
3	13,8 %
4	20,7 %
5	5,2 %
6	8,6 %
7	0,0 %

d. vurdering af udbetaling af udbytte til ejerne

1	24,1 %
2	1,7 %
3	1,7 %
4	17,2 %
5	15,5 %
6	13,8 %
7	25,9 %

F8 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. udarbejde forslag til langsigtede strategier og overordnede mål

1	6,8 %
2	0,0 %
3	3,4 %
4	15,3 %
5	18,6 %
6	22,0 %
7	33,9 %

b. træffe beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål

1	6,8 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	3,4 %
5	22,0 %
6	22,0 %
7	45,8 %

c. iværksætte beslutninger knyttet til langsigtede strategier og overordnede mål

1	6,8 %
2	3,4 %
3	1,7 %
4	13,6 %
5	23,7 %
6	18,6 %
7	32,2 %

d. kontrollere opfølgningen af beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål

1	6,8 %
2	1,7 %
3	1,7 %
4	10,2 %
5	32,2 %
6	18,6 %
7	28,8 %

F9 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af opkøb af andre virksomheder

1	15,3 %
2	6,8 %
3	3,4 %
4	6,8 %
5	10,2 %
6	18,6 %
7	39,0 %

b. vurdering af restruktureringer og nedskæringer

1	32,2 %
2	8,5 %
3	6,8 %
4	10,2 %
5	11,9 %
6	20,3 %
7	10,2 %

c. vurderinger af nye teknologiske løsninger

1	10,2 %
2	10,2 %
3	15,3 %
4	27,1 %
5	18,6 %
6	15,3 %
7	3,4 %

F10 Ved den seneste ændring i topledergruppen havde følgende stærk indflydelse:

a. bestyrelsesformanden

1	14,5 %
2	3,6 %
3	7,3 %
4	7,3 %
5	9,1 %
6	18,2 %
7	40,0 %

b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse

1	3,6 %
2	1,8 %
3	1,8 %
4	7,3 %
5	5,5 %
6	27,3 %
7	52,7 %

c. eksterne bestyrelsesmedlemmer

1	32,1 %
2	15,1 %
3	9,4 %
4	11,3 %
5	13,2 %
6	9,4 %
7	9,4 %

d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer

1	57,4 %
2	11,1 %
3	5,6 %
4	13,0 %
5	7,4 %
6	1,9 %
7	3,7 %

e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk

1	70,4 %
2	11,1 %
3	1,9 %
4	9,3 %
5	5,6 %
6	0,0 %
7	1,9 %

f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)

1	69,2 %
2	7,7 %
3	7,7 %
4	3,8 %
5	1,9 %
6	1,9 %
7	7,7 %

g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet

1	74,1 %
2	13,0 %
3	5,6 %
4	5,6 %
5	0,0 %
6	1,9 %
7	0,0 %

h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur

1	58,5 %
2	9,4 %
3	7,5 %
4	11,3 %
5	5,7 %
6	3,8 %
7	3,8 %

F11 Ved den seneste ændring af kompensationspakken til administrerende direktør (løn, optioner, fratrædelsesgodtgørelse, pension, osv.) havde følgende meget stærk indflydelse:

a. bestyrelsesformanden

1	12,3 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	3,5 %
5	7,0 %
6	17,5 %
7	59,6 %

b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse

1	23,6 %
2	3,6 %
3	3,6 %
4	12,7 %
5	14,5 %
6	9,1 %
7	32,7 %

c. eksterne bestyrelsesmedlemmer

1	43,6 %
2	5,5 %
3	5,5 %
4	16,4 %
5	10,9 %
6	9,1 %
7	9,1 %

d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer

1	74,1 %
2	5,6 %
3	9,3 %
4	1,9 %
5	3,7 %
6	1,9 %
7	3,7 %

e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk

1	82,1 %
2	5,4 %
3	3,6 %
4	3,6 %
5	3,6 %
6	0,0 %
7	1,8 %

f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)

1	83,3 %
2	5,6 %
3	0,0 %
4	5,6 %
5	1,9 %
6	1,9 %
7	1,9 %

g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet

1	80,0 %
2	7,3 %
3	3,6 %
4	3,6 %
5	3,6 %
6	0,0 %
7	1,8 %

h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur

1	70,9 %
2	5,5 %
3	3,6 %
4	1,8 %
5	9,1 %
6	7,3 %
7	1,8 %

G1 I hvilken grad er virksomhedens hovedbranche i de sidste 2-3 år karakteriseret ved

a. produktinnovation?

1	5,2 %
2	3,4 %
3	5,2 %
4	13,8 %
5	24,1 %
6	25,9 %
7	22,4 %

b. teknologisk innovation?

1	7,0 %
2	7,0 %
3	7,0 %
4	22,8 %
5	21,1 %
6	19,3 %
7	15,8 %

G2 I forbindelse med produktinnovation prioriterer vi

a. at være det første selskab i branchen, som introducerer nye produkter/services

1	6,9 %
2	6,9 %
3	6,9 %
4	15,5 %
5	25,9 %
6	19,0 %
7	19,0 %

b. at udvikle helt nye produkter/services til salg i nye markeder

1	12,3 %
2	12,3 %
3	8,8 %
4	22,8 %
5	14,0 %
6	14,0 %
7	15,8 %

c. at introducere helt nye produkter/services for salg i selskabets eksisterende markeder

1	6,9 %
2	1,7 %
3	8,6 %
4	19,0 %
5	17,2 %
6	25,9 %
7	20,7 %

d. at kommercialisere nye produkter/services

1	5,4 %
2	1,8 %
3	5,4 %
4	23,2 %
5	17,9 %
6	25,0 %
7	21,4 %

G3 I forbindelse med procesinnovation prioriterer vi

a. at investere massivt i dristig/nyskabende procesteknologisk forskning og udvikling

1	25,0 %
2	8,9 %
3	12,5 %
4	19,6 %
5	10,7 %
6	16,1 %
7	7,1 %

b. at være det første selskab i branchen til at udvikle og introducere helt nye teknologier

1	25,5 %
2	9,1 %
3	10,9 %
4	21,8 %
5	9,1 %
6	18,2 %
7	5,5 %

c. at være pionerer i at skabe ny procesteknologier

1	26,8 %
2	8,9 %
3	10,7 %
4	19,6 %
5	14,3 %
6	12,5 %
7	7,1 %

d. at kopiere andre selskabers procesteknologier

1	26,8 %
2	12,5 %
3	16,1 %
4	25,0 %
5	12,5 %
6	1,8 %
7	5,4 %

G4 I forbindelse med organisatorisk innovation prioriterer vi

a. at være først i branchen til at udvikle innovative ledelsessystemer

1	12,1 %
2	10,3 %
3	13,8 %
4	39,7 %
5	12,1 %
6	3,4 %
7	8,6 %

b. at være først i branchen til at introducere nye forretningskoncepter og -praksis

1	6,9 %
2	3,4 %
3	8,6 %
4	36,2 %
5	17,2 %
6	13,8 %
7	13,8 %

c. at ændre medarbejderstrukturen i betydelig grad for at fremme innovation

1	3,4 %
2	1,7 %
3	10,3 %
4	27,6 %
5	32,8 %
6	19,0 %
7	5,2 %

d. at indføre medarbejderudviklingsprogrammer for at fremme kreativitet og innovation

1	6,9 %
2	3,4 %
3	5,2 %
4	22,4 %
5	20,7 %
6	29,3 %
7	12,1 %

G5 I forbindelse med markedsinnovation prioriterer vi

a. at komme ind på nye indenlandske markeder

1	19,0 %
2	5,2 %
3	8,6 %
4	13,8 %
5	19,0 %
6	19,0 %
7	15,5 %

b. at fremme det at skabe nye indenlandske forretninger

1	12,1 %
2	3,4 %
3	10,3 %
4	19,0 %
5	20,7 %
6	19,0 %
7	15,5 %

c. at skabe vækst i virksomheden ved at træde ind i nye brancher i Danmark

1	32,8 %
2	12,1 %
3	15,5 %
4	13,8 %
5	12,1 %
6	12,1 %
7	1,7 %

d. at støtte nye indenlandske satsninger

1	17,2 %
2	6,9 %
3	17,2 %
4	25,9 %
5	10,3 %
6	15,5 %
7	6,9 %

e. at finansiere opstart af ny indenlandsk forretningsaktivitet

1	27,6 %
2	8,6 %
3	13,8 %
4	19,0 %
5	10,3 %
6	13,8 %
7	6,9 %

f. at gå ind på nye udenlandske markeder

1	27,6 %
2	6,9 %
3	0,0 %
4	8,6 %
5	20,7 %
6	19,0 %
7	17,2 %

g. at udvide den internationale virksomhed

1	24,1 %
2	1,7 %
3	5,2 %
4	12,1 %
5	5,2 %
6	31,0 %
7	20,7 %

h. at støtte opstart af nye forretningsaktiviteter tiltænkt internationale operationer

1	29,3 %
2	1,7 %
3	12,1 %
4	12,1 %
5	10,3 %
6	20,7 %
7	13,8 %

i. at finansiere opstart af nye forretningsaktiviteter rettet mod internationale operationer

1	31,0 %
2	1,7 %
3	6,9 %
4	12,1 %
5	15,5 %
6	17,2 %
7	15,5 %

G6 I hvilken grad har selskabet i løbet af de sidste 3 år:

a. opkøbt andre selskaber eller dele af dem

1	28,8 %
2	3,4 %
3	10,2 %
4	6,8 %
5	11,9 %
6	15,3 %
7	23,7 %

b. opkøbt virksomheder (for eksempel selskaber) med innovativt potentiale

1	33,9 %
2	11,9 %
3	5,1 %
4	11,9 %
5	15,3 %
6	15,3 %
7	6,8 %

c. vært udsat for opkøbstrussel

1	62,1 %
2	6,9 %
3	15,5 %
4	6,9 %
5	3,4 %
6	1,7 %
7	3,4 %

d. gennemført nedskæringer og restruktureringer

1	34,5 %
2	12,1 %
3	8,6 %
4	8,6 %
5	8,6 %
6	13,8 %
7	13,8 %

e. gennemført udskillelse og salg af dele af selskabet

1	57,6 %
2	5,1 %
3	3,4 %
4	1,7 %
5	10,2 %
6	8,5 %
7	13,6 %

f. oplevet finansielle kriser, likviditetsproblemer eller lignende

1	69,5 %
2	11,9 %
3	3,4 %
4	5,1 %
5	3,4 %
6	3,4 %
7	3,4 %

g. oplevet pludselige eksterne begivenheder, som har medført behov for krisestyring

1	47,5 %
2	11,9 %
3	8,5 %
4	8,5 %
5	15,3 %
6	5,1 %
7	3,4 %

h. oplevet en krise forårsaget af medarbejderrelaterede interne forhold

1	51,7 %
2	15,5 %
3	15,5 %
4	1,7 %
5	5,2 %
6	5,2 %
7	5,2 %

i. oplevet begivenheder som har medført et eksternt pres for at udskifte ledelse og bestyrelse

1	72,4 %
2	6,9 %
3	3,4 %
4	1,7 %
5	1,7 %
6	10,3 %
7	3,4 %

G7 Virksomhedens væsentligste strategiske orientering og overordnede mål er

a. at få størst mulig omsætningsvækst

1	6,8 %
2	6,8 %
3	11,9 %
4	25,4 %
5	22,0 %
6	13,6 %
7	13,6 %

b. at give størst muligt udbytte til ejerne

1	13,6 %
2	11,9 %
3	8,5 %
4	18,6 %
5	15,3 %
6	20,3 %
7	11,9 %

c. at være en sikker langsigtet investering for ejerne

1	1,7 %
2	0,0 %
3	3,4 %
4	5,1 %
5	16,9 %
6	22,0 %
7	50,8 %

d. at være en stabil arbejdsplads for ansatte

1	3,4 %
2	1,7 %
3	6,8 %
4	13,6 %
5	13,6 %
6	37,3 %
7	23,7 %

e. at være en vigtig bidragsyder i samfundet

1	6,8 %
2	3,4 %
3	11,9 %
4	22,0 %
5	15,3 %
6	15,3 %
7	25,4 %

Har du andre kommentarer, kan du eventuelt skrive dem her:

Udfyldt af:

Navn: _____

Titel: _____

Firmanavn: _____

Sæt ring om det svar, du finder mest rigtigt!

A Generel baggrund

A1 Spørgeskemaet skal primært besvares af den administrerende direktør.

Venligst tilkendegiv, om du har en anden stilling i selskabet (specificer)

.....

A2 Jeg (administrerende direktør og daglig leder i selskabet) er:

- | | | |
|--|----|-----|
| a. også bestyrelsesformand i samme selskab | Ja | Nej |
| b. medlem af bestyrelsen med fuld stemmeret..... | Ja | Nej |

A3 a. Har bestyrelsesformanden tidligere været administrerende direktør i selskabet? . Ja Nej

b. Hvor længe har den nuværende bestyrelsesformand haft denne position?..... ca. ____ år

A4 a. Hvor længe har du som administrerende direktør haft nuværende stilling? ca. ____ år

b. Hvor længe har du arbejdet som daglig leder i selskabet?..... ca. ____ år

A5 a. Hvor mange bestyrelsesposter har du som administrerende direktør totalt haft i andre selskaber frem til i dag..... ____bestyrelsesposter

b. Hvor mange bestyrelsesposter har du i andre selskaber pr. 1. oktober 2006? ... ____bestyrelsesposter

c. Hvor mange af disse er nye (påbegyndt efter 1. januar 2006)? ____bestyrelsesposter

A6 a. Hvad er bestyrelsesformandens alder i din virksomhed? ca. ____ år

b. Hvad er den administrerende direktørs (din) alder? ca. ____ år

A7 a. Er bestyrelsesformanden mand eller kvinde? Mand Kvinde

b. Er du (daglig leder) mand eller kvinde? Mand Kvinde

A8 a. I hvilket år blev dit selskab (uafhængig af selskabsform) formelt grundlagt?.... ca. ____

b. Hvor mange årsværk havde selskabet pr. 31. december 2005?..... ca. ____ årsværk

c. Hvad var omsætningen for selskabet i 2005 (i millioner DKK)? ca. ____ MDKK

B Ejerskab, etc.

B1 Venligst anslå det procentvise ejerskab i selskabet pr. 1. oktober 2006 for de følgende grupper (totalt 100%):

a. Administrerende direktør og dennes nærmeste familie	ca.....%
b. Andre personer i direktionen og deres nærmeste familier	ca.....%
c. Bestyrelsesformanden	ca.....%
d. Andre bestyrelsesmedlemmer	ca.....%
e. Danske virksomheder (industrielt ejerskab, etc.)	ca.....%
f. Danske finansinstitutioner og institutionelle ejere, etc.	ca.....%
g. Offentlige myndigheder, stat, kommune, etc.	ca.....%
h. Andre danske privatpersoner uden familierelationer til ledelsen	ca.....%
i. Udenlandske finansinstitutioner og institutionelle ejere, etc.	ca.....%
j. Andre udenlandske ejere	ca.....%
k. Andre	ca.....%

B2 a. Er selskabet del af en koncern?	Ja	Nej
b. Hvis ja, er dit selskab moderselskabet?	Ja	Nej
c. Har selskabet virksomhedsforsamling?	Ja	Nej

B3 a. Er selskabet efter din mening et familieselskab?	Ja	Nej
b. Ejer en eller flere ejerfamilier tilsammen mere end 50% af aktierne?	Ja	Nej
c. Ejes mere end 10% af selskabet af venturekapitalinteresser (personer eller selskaber)?	Ja	Nej

B4 Har du som administrerende direktør nære

a. familierelationer til bestyrelsesformanden?	Ja	Nej
b. venskabsrelationer til bestyrelsesformanden?	Ja	Nej
c. forretningsrelationer til bestyrelsesformanden?	Ja	Nej
d. relationer til store ejerinteresser i selskabet?	Ja	Nej

C Bestyrelsens medlemmer**C1** Hvor mange ordinære bestyrelsesmedlemmer med fuld stemmeret

- a. havde selskabet den 1. oktober 2005? ____ bestyrelsesmedlemmer
- b. er kvinder (totalt)? ____ bestyrelsesmedlemmer
- c. er valgt af de ansatte? ____ bestyrelsesmedlemmer
- d. er kvinder valgt af de ansatte? ____ bestyrelsesmedlemmer

C2 Hvor mange af de ejervalgte bestyrelsesmedlemmer

- a. arbejder i selskabet? ____ bestyrelsesmedlemmer
- b. er udenlandske statsborgere? ____ bestyrelsesmedlemmer
- c. er selv aktionærer? ____ bestyrelsesmedlemmer
- d. er udøvende forretningsadvokater? ____ bestyrelsesmedlemmer
- e. er topledere i andre selskaber? ____ bestyrelsesmedlemmer
- f. tilhører en (eller flere) ejerfamilier? ____ bestyrelsesmedlemmer

C3 a. Hvor mange andre personer (end C1) deltager regelmæssigt på bestyrelsesmøderne? ____ personer

b. Hvor mange af disse er fra selskabets ledergruppe?..... ____ personer

- C4 a.** Har selskabet en årlig gennemgang med vurdering af bestyrelsens sammensætning? Ja Nej
- b. Hvornår blev der sidste gang foretaget ændringer i bestyrelsens sammensætning (årstal)? ____ år
- c. Hvor mange bestyrelsesmedlemmer blev der valgt? ____ medlemmer
- d. Var mindst en af disse (C4 c) en kvinde? Ja Nej
- e. Var mindst en af disse (C4 c) en storaktionær eller medlem af en af ejerfamilierne?... Ja Nej

C5 Forrige gang der blev valgt ejervalgte bestyrelsesmedlemmer skete udvælgelsen ved hjælp af

- a. dine personlige netværk (dvs. familie, venner, etc.)? Ja Nej
- b. dine professionelle netværk (f.eks. arbejdskolleger, bestyrelsesmedlemmer, etc.)? Ja Nej
- c. rekrutteringsforetagender, konsulenter, eller lignende? Ja Nej
- d. bestyrelsesregistre, databaser, etc Ja Nej
- e. nominations-, valgkomité, eller lignende Ja Nej

Venligst indiker på en skala fra 1 -7, hvor 1 er meget uenig og 7 er meget enig, i hvilken grad du er enig i de følgende påstande:

C6 Vores bestyrelsesmedlemmer har stor viden om	Uenig Enig
a. hovedaktiviteterne i selskabet	1 2 3 4 5 6 7
b. selskabets kritiske teknologi og nøglekompetencer	1 2 3 4 5 6 7
c. de svage punkter i selskabet og dets produkter/services	1 2 3 4 5 6 7
d. udviklingen i selskabets kunder, markeder, produkter og services	1 2 3 4 5 6 7
e. leverandørers og kunders forhandlingskompetence	1 2 3 4 5 6 7
f. trusler fra nyetableringer og nye produkter/services i branchen	1 2 3 4 5 6 7
g. internationalt erhvervsliv og virksomhedsledere i andre lande	1 2 3 4 5 6 7
h. faktisk bestyrelsesarbejde i andre virksomheder	1 2 3 4 5 6 7
 C7 Vores bestyrelsesmedlemmer har nære	 Uenig Enig
a. familierelationer til administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. venskabsrelationer til administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
c. forretningsrelationer til selskabet	1 2 3 4 5 6 7
d. relationer til andre personer og selskaber med store ejerinteresser i selskabet	1 2 3 4 5 6 7
e. relationer til hinanden, f.eks. gennem fælles deltagelse i andre bestyrelser, etc.	1 2 3 4 5 6 7
 C8 Vores bestyrelsesmedlemmer repræsenterer stor spredning med hensyn til	 Uenig Enig
a. funktionel baggrund (f.eks. salg, finans, regnskab, markedsføring, etc.)	1 2 3 4 5 6 7
b. industriel baggrund (f.eks. forskellige brancher og virksomhedstyper.)	1 2 3 4 5 6 7
c. uddannelsesbaggrund (forskellige universiteter, skoler, studieretninger, etc.)	1 2 3 4 5 6 7
e. personlighed (forskellige grader af kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning)	1 2 3 4 5 6 7
d. alder	1 2 3 4 5 6 7
 C9 Vores bestyrelsesmedlemmer er positivt motiveret til at udføre et godt job på grund af:	 Uenig Enig
a. egne ejerinteresser (aktier, aktieoptioner)	1 2 3 4 5 6 7
b. formelt juridisk ansvar (for eksempel strafferetligt ansvar).....	1 2 3 4 5 6 7
c. egne faglige og professionelle standarder	1 2 3 4 5 6 7
d. eget renommé og omdømme.....	1 2 3 4 5 6 7

C10 Vores bestyrelsesformand har betydelig	Uenig Enig
a. bestyrelseserfaring fra andre selskaber	1 2 3 4 5 6 7
b. relevant industri-/brancheerfaring (i forhold til selskabets virksomhed)	1 2 3 4 5 6 7
c. indsigt i selskabet (hovedaktiviteter, nøglekompetencer, produkter, etc.)	1 2 3 4 5 6 7

D Bestyrelsens arbejde (besvares, hvis relevant/muligt)

D1 a. Hvor mange timer varer et ordinært bestyrelsesmøde oftest hos jer?	_____ timer
b. Hvor mange bestyrelsesmøder med fysisk tilstedeværelse blev afholdt i 2005?	_____ møder

D2 Hvor mange gange blev der i 2005

a. gennemført formelle bestyrelseshandling (f.eks. telefonmøder, e-mail, fax) uden om bestyrelsesmøderne	_____ gange
b. lagt en "social" bestyrelsesmiddag eller lignende i tilknytning til bestyrelsesmøderne?	_____ gange
c. gennemført bestyrelsesmøder, som fandt sted over mindst 2 dage?	_____ gange

D3 Er hyppigheden af bestyrelsesmøder blevet øget fra 2005 til 2006?	Ja	Nej
---	----	-----

D4 I hvilken grad er du enig i, at der pr. 1. oktober 2006 findes følgende godt etablerede aktiviteter

i dit selskab eller din bestyrelse? (brug mellemalternativer hvis aktiviteten er delvis etableret). **Uenig Enig**

a. en nominationskomité, valgkomité eller lignende?	1 2 3 4 5 6 7
b. en revisionskomité, kontrolkomité eller lignende?	1 2 3 4 5 6 7
c. en kompensationskomité eller lignende?	1 2 3 4 5 6 7
d. en skriftlig arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør?	1 2 3 4 5 6 7
e. en bestyrelsesinstruks (inkl. regler for indkaldelse, etc.)?	1 2 3 4 5 6 7
f. regelmæssig bestyrelsesevaluering?	1 2 3 4 5 6 7
g. regelmæssige bestyrelsesudviklingstiltag (f.eks. oplæring og kurser)?	1 2 3 4 5 6 7
h. at enkelte bestyrelsesmøder afholdes uden den administrerende direktørs tilstedeværelse?	1 2 3 4 5 6 7
i. Klare regler for godtgørelse til bestyrelsesmedlemmer?	1 2 3 4 5 6 7
j. information i årsrapporten om bestyrelsens arbejde og medlemmernes uafhængighed?	1 2 3 4 5 6 7
k. en gennemarbejdet politik for forholdet til forskellige interessenter, herunder regler for etisk regnskabsføring, selskabets samfundsansvar, osv.?	1 2 3 4 5 6 7
l. regler for at godkende og følge op på bestyrelsesbeslutninger	1 2 3 4 5 6 7
m. regler om at bestyrelsesmedlemmer kan få information fra ansatte og ledergruppen uden at gå via den administrerende direktør?	1 2 3 4 5 6 7
n. en grundig introduktion for nye bestyrelsesmedlemmer?	1 2 3 4 5 6 7

D5 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden mest af	Uenig Enig
a. administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformand	1 2 3 4 5 6 7
c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne	1 2 3 4 5 6 7
 D6 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden hovedsageligt gennem	Uenig Enig
a. bestyrelsesinstrukser og årsplaner	1 2 3 4 5 6 7
b. forslag fra tidligere bestyrelsesmøder	1 2 3 4 5 6 7
c. sager som pludselig kommer op	1 2 3 4 5 6
 D7 a. Bestyrelsen tager ofte en sag op til gentaget behandling på opfordring fra enkeltmedlemmer	Uenig Enig 1 2 3 4 5 6 7
b. Den administrerende direktør bliver ofte opfordret af bestyrelsen til at holde bestyrelsen bedre informeret	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D8 Den administrerende direktør går hellere til bestyrelsesmedlemmerne for at få råd end til eksterne konsulenter	1 2 3 4 5 6 7
 D9 Når der skal træffes kontroversielle beslutninger, lytter bestyrelsen mest til de bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. med mest erfaring og viden om sagen	1 2 3 4 5 6 7
b. som repræsenterer de største ejere	1 2 3 4 5 6 7
c. som selv har store aktieposter i selskabet.....	1 2 3 4 5 6 7
 D10 Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der	Uenig Enig
a. uskrevne regler og principper for, hvordan bestyrelsen bør arbejde	1 2 3 4 5 6 7
b. fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar, osv.	1 2 3 4 5 6 7
c. gensidige forventninger til hinandens fremtidige handlinger	1 2 3 4 5 6 7
d. stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer	1 2 3 4 5 6 7
e. meget stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode faglige og professionelle relationer	1 2 3 4 5 6 7
f. meget stor vægt på tillid, når konflikter skal løses	1 2 3 4 5 6 7

D11 Vores bestyrelsesformand er fremragende til at	Uenig Enig
a. motivere og benytte kompetencerne hos hvert enkelt bestyrelsesmedlem	1 2 3 4 5 6 7
b. formulere beslutningsforslag og opsummere konklusioner i sagsbehandlingen	1 2 3 4 5 6 7
c. lede diskussionerne i bestyrelsen	1 2 3 4 5 6 7

D12 I bestyrelsesarbejdet hos os er der en klar arbejdsdeling mellem	Uenig Enig
a. bestyrelsesformand og administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformand og de andre bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
c. de enkelte bestyrelsesmedlemmer (f.eks. ved at de varetager forskellige specialopgaver)	1 2 3 4 5 6 7

E Bestyrelsesmøderne

E1 Bestyrelsesmøderne præges af	Uenig Enig
a. dybdegående diskussioner	1 2 3 4 5 6 7
b. kreative diskussioner	1 2 3 4 5 6 7
c. hurtig beslutningstagning	1 2 3 4 5 6 7
d. lange diskussioner	1 2 3 4 5 6 7

E2 a. Jeg ønsker ofte at diskutere sager på bestyrelsesmøderne, som ikke står på agendaen	Uenig Enig
b. Vi behøver oftest mere end den afsatte tid til at behandle enkeltsager	1 2 3 4 5 6 7

E3 Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af	Uenig Enig
a. administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformanden	1 2 3 4 5 6 7
c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne	1 2 3 4 5 6 7

E4 a. Alle bestyrelsesmedlemmerne deltager aktivt i diskussionerne på bestyrelsesmøderne	Uenig Enig
b. Vores bestyrelsesmedlemmer præsenterer mange kreative og innovative forslag på møderne	1 2 3 4 5 6 7
c. Vores bestyrelse træffer beslutninger om mange kreative og innovative løsninger	1 2 3 4 5 6 7

E5 Forberedelse og engagement. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. prioriterer meget og tilstrækkelig tid til deres bestyrelseshverv i selskabet.....	1 2 3 4 5 6 7
b. er altid tilgængelige, hvis bestyrelsesarbejdet skulle kræve det	1 2 3 4 5 6 7
c. er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7
E6 Kritiske holdninger. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. er aktive med hensyn til selv at søge og finde information i tillæg til ledelsens rapporter	1 2 3 4 5 6 7
b. stiller kritiske spørgsmål til forslag fremsat af ledelsen	1 2 3 4 5 6 7
c. stiller kritiske spørgsmål til information fra ledelsen	1 2 3 4 5 6 7
E7 Generøsitet og åbenhed. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. accepterer og indrømmer risikoen for, at de kan tage fejl i deres vurderinger ...	1 2 3 4 5 6 7
b. giver beredvilligt råd baseret på egen viden, ideer og synspunkter	1 2 3 4 5 6 7
c. formidler åbent og frit egne personlige præferencer og vurderinger	1 2 3 4 5 6 7
E8 Forskellige opfattelser. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. har ofte forskellige opfattelser i vigtige bestyrelsessager	1 2 3 4 5 6 7
b. fremkommer med meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for selskabet	1 2 3 4 5 6 7
c. har meget forskellige måder at tænke og ræsonnere på	1 2 3 4 5 6 7
E9 Samhørighed. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. sætter meget stor pris på at være sammen på møderne	1 2 3 4 5 6 7
b. har en god indbyrdes atmosfære på bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7
c. prioriterer højt at være med i denne bestyrelse	1 2 3 4 5 6 7
E10 Bestyrelsesmedlemmerne	Uenig Enig
a. har oftest dannet sig en mening om enkeltsager før møderne	1 2 3 4 5 6 7
b. har oftest klare opfattelser af, hvad udfaldet af bestyrelsens beslutningsalternativer vil blive	1 2 3 4 5 6 7
c. ændrer sjældent opfattelse, selv om rationelle begrundelser fremlægges i sagen	1 2 3 4 5 6 7
d. stemmer oftest for et forslag, når sagen vinkles som en positiv beslutning	1 2 3 4 5 6 7
e. er ængstelige for at påføre tab som følge af en beslutning	1 2 3 4 5 6 7
f. har ofte urealistiske forventninger til, at bestyrelsens beslutninger får ønsket udfald	1 2 3 4 5 6 7

F Bestyrelsens opgaver og bidrag

F1 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager	Uenig Enig
a. til netværksopbygning	1 2 3 4 5 6 7
b. til lobbyvirksomhed og legitimering	1 2 3 4 5 6 7
F2 Virksomheden og bestyrelsen benytter sig ofte af bestyrelsesmedlemmernes netværk for at få gode råd	1 2 3 4 5 6 7
F3 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager med råd til ledelsen om	Uenig Enig
a. generelle ledelsesspørgsmål (personalesager, strategi, organisering)	1 2 3 4 5 6 7
b. juridiske og regnskabstekniske spørgsmål	1 2 3 4 5 6 7
c. finansielle spørgsmål (både egenfinansiering og kapitalanbringelser)	1 2 3 4 5 6 7
d. tekniske spørgsmål (inkl. både produktions- og informationsteknologi)	1 2 3 4 5 6 7
e. markedsspørgsmål	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
F4 Bestyrelsen og bestyrelsesmedlemmerne fungerer som mentorer for administrerende direktør og virksomheden	1 2 3 4 5 6 7
F5 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af omkostningsbudget	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af selskabets investeringer og kapitalforbrug	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af selskabets likviditet og udbetalinger	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af risikostyring og om selskabet er under betryggende kontrol	1 2 3 4 5 6 7
e. vurdering af salgs- og markedsbudgetter	1 2 3 4 5 6 7
F6 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af den administrerende direktørs arbejde	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af godtgørelse til administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af belønningssystemer for ledergruppen	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af selskabets personale- og rekrutteringspolitik	1 2 3 4 5 6 7
e. vurdering af selskabets organisation og personaleressourcer	1 2 3 4 5 6 7
f. vurdering af produktkvalitet og kundetilfredshed	1 2 3 4 5 6 7

F7 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af sundhedsforhold, arbejdsmiljø og sikkerhed	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af sager angående miljøbeskyttelse og samfundsansvar	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af sager om bidrag til velgørenhed	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af udbetaling af udbytte til ejerne	1 2 3 4 5 6 7
F8 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. udarbejde forslag til langsigtede strategier og overordnede mål.....	1 2 3 4 5 6 7
b. træffe beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål	1 2 3 4 5 6 7
c. iværksætte beslutninger knyttet til langsigtede strategier og overordnede mål ...	1 2 3 4 5 6 7
d. kontrollere opfølgningen af beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål	1 2 3 4 5 6 7
F9 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af opkøb af andre virksomheder	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af restruktureringer og nedskæringer	1 2 3 4 5 6 7
c. vurderinger af nye teknologiske løsninger	1 2 3 4 5 6 7
F10 Ved den seneste ændring i topledergruppen havde følgende stærk indflydelse:	Uenig Enig
a. bestyrelsesformanden	1 2 3 4 5 6 7
b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse	1 2 3 4 5 6 7
c. eksterne bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk	1 2 3 4 5 6 7
f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)....	1 2 3 4 5 6 7
g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet	1 2 3 4 5 6 7
h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur	1 2 3 4 5 6 7
F11 Ved den seneste ændring af kompensationspakken til administrerende direktør (løn, optioner, fratrædelsesgodtgørelse, pension, osv.) havde følgende meget stærk indflydelse:	Uenig Enig
a. bestyrelsesformanden	1 2 3 4 5 6 7
b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse	1 2 3 4 5 6 7
c. eksterne bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk	1 2 3 4 5 6 7
f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)....	1 2 3 4 5 6 7
g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet	1 2 3 4 5 6 7
h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur	1 2 3 4 5 6 7

G Værdiskabelse, innovation og internationalisering**G1** Hvad er selskabets hovedbranche? (vælg et alternativ)

- a. finans og ejendom _____ b. handels- og servicevirksomhed _____
 c. industri og produktion _____ d. andet (specificer) _____

G2 Anser du selskabet for at være en højteknologisk virksomhed?..... Ja Nej**G3** I hvilken grad er virksomhedens hovedbranche i de sidste 2-3 år karakteriseret ved **Lav Høj**

- a. produktinnovation? 1 2 3 4 5 6 7
 b. teknologisk innovation? 1 2 3 4 5 6 7

G4 Produktinnovation **Lav Høj**

- a. at være det første selskab i branchen, som introducerer nye produkter/services . 1 2 3 4 5 6 7
 b. at udvikle helt nye produkter/services til salg i nye markeder 1 2 3 4 5 6 7
 c. at introducere helt nye produkter/services for salg i selskabets eksisterende markeder 1 2 3 4 5 6 7
 d. at kommercialisere nye produkter/services 1 2 3 4 5 6 7

G5 Procesinnovation **Lav Høj**

- a. at investere massivt i dristig/nyskabende procesteknologisk forskning og udvikling 1 2 3 4 5 6 7
 b. at være det første selskab i branchen til at udvikle og introducere helt nye teknologier 1 2 3 4 5 6 7
 c. at være pionerer i at skabe ny procesteknologier 1 2 3 4 5 6 7
 d. at kopiere andre selskabers procesteknologier 1 2 3 4 5 6 7

G6 Organisatorisk innovation **Lav Høj**

- a. at være først i branchen til at udvikle innovative ledelsessystemer 1 2 3 4 5 6 7
 b. at være først i branchen til at introducere nye forretningskoncepter og -praksis . 1 2 3 4 5 6 7
 c. at ændre medarbejderstrukturen i betydelig grad for at fremme innovation 1 2 3 4 5 6 7
 d. at indføre medarbejderudviklingsprogrammer for at fremme kreativitet og innovation 1 2 3 4 5 6 7

G7 Markedsinnovation **Lav Høj**

- a. at komme ind på nye indenlandske markeder 1 2 3 4 5 6 7
 b. at fremme det at skabe nye indenlandske forretninger 1 2 3 4 5 6 7
 c. at skabe vækst i virksomheden ved at træde ind i nye brancher i Danmark 1 2 3 4 5 6 7
 d. at støtte nye satsninger indenlandsk 1 2 3 4 5 6 7
 e. at finansiere opstart af ny indenlandsk forretningsaktivitet 1 2 3 4 5 6 7
 f. at gå ind på nye udenlandske markeder 1 2 3 4 5 6 7

- | | |
|--|---------------|
| g. at udvide den internationale virksomhed | 1 2 3 4 5 6 7 |
| h. at støtte opstart af nye forretningsaktiviteter tiltænkt internationale operationer. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| i. at finansiere opstart af nye forretningsaktiviteter rettet mod internationale operationer | 1 2 3 4 5 6 7 |

G8 I hvilken grad har selskabet i løbet af de sidste 3 år:**Lav Høj**

- | | |
|---|---------------|
| a. opkøbt andre selskaber eller dele af dem | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. opkøbt virksomheder (for eksempel selskaber) med innovativt potentiale..... | 1 2 3 4 5 6 7 |
| c. vært udsat for opkøbstrussel | 1 2 3 4 5 6 7 |
| d. gennemført nedskæringer og restruktureringer | 1 2 3 4 5 6 7 |
| e. gennemført udskillelse og salg af dele af selskabet | 1 2 3 4 5 6 7 |
| f. oplevet finansielle kriser, likviditetsproblemer eller lignende..... | 1 2 3 4 5 6 7 |
| g. oplevet pludselige eksterne begivenheder, som har medført behov for krisestyring | 1 2 3 4 5 6 7 |
| h. oplevet en krise forårsaget af medarbejderrelaterede interne forhold | 1 2 3 4 5 6 7 |
| i. oplevet begivenheder som har medført et eksternt pres for at udskifte ledelse
og bestyrelse | 1 2 3 4 5 6 7 |

G9 Virksomhedens væsentligste strategiske orientering og overordnede mål er**Uenig Enig**

- | | |
|--|---------------|
| a. at få størst mulig omsætningsvækst | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. at give størst muligt udbytte til ejerne | 1 2 3 4 5 6 7 |
| c. at være en sikker langsigtet investering for ejerne | 1 2 3 4 5 6 7 |
| d. at være en stabil arbejdsplads for ansatte | 1 2 3 4 5 6 7 |
| e. at være en vigtig bidragsyder i samfundet | 1 2 3 4 5 6 7 |

G10 Jeg anser selskabet for at være**Uenig Enig**

- | | |
|--|---------------|
| a. i en branche, som ekspanderer hurtigt | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. i hurtig vækst (f.eks. omkring 25% vækst i salg pr. år) | 1 2 3 4 5 6 7 |

Uenig Enig

- | | |
|---|---------------|
| G11 Geografisk har selskabet en fordelagtig lokalisering | 1 2 3 4 5 6 7 |
|---|---------------|

G12 a. Hvor store er selskabets forsknings- og udviklingsomkostninger i forhold til

selskabets salg? ca. _____%

b. Hvor store er branchens forsknings- og udviklingsomkostninger i forhold til

salg i branchen?..... ca. _____%

G13 Eksport og international virksomhed

- a. Hvor mange lande eksporterer selskabet til? ca. ____ lande
- b. Hvor mange nye lande har selskabet eksporteret til de sidste 3 år? ca. ____ lande
- c. I hvor mange lande har selskabet ansatte på lønningslisten? ca. ____ lande
- d. Hvor stor procentandel af selskabets omsætning går til eksport? ca. ____ %
- e. Hvor stor procentandel af arbejdskraften befinder sig i andre lande? ca. ____ %
- f. Hvor stor procentandel af indtægterne kommer fra eksport? ca. ____ %

G14 Diversificering og spredning af virksomheden

- a. Hvor stor andel af selskabets salg kommer fra den største forretningsenhed? ca. ____ %
- b. I hvor mange brancher driver selskabet virksomhed? ca. ____ brancher
- c. Inden for hvor mange produktområder (markedssegmenter i en branche) driver selskabet den største forretningsenhed? ca. ____ områder

Har du andre kommentarer, kan du eventuelt skrive dem her:

Tak for indsatsen. Vi beder om at få tilsendt dit svar **senest 24. oktober 2006**. Benyt den vedlagte frankerede svarkuvert, eller indtast dit svar på hjemmesideadressen www.pwc.dk/survey.

Det findes flere oplysninger om forskningsprojektet på hjemmesiden www.bi.no/boards.

Resultater fra undersøgelsen vil blive lagt ud på disse sider.

Spørgeskemasvar fra direktører

A1

A2 Jeg (administrerende direktør og daglig leder i selskabet) er:

a. også bestyrelsesformand i samme selskab

Ja	4,7 %
Nej	95,3 %

b. medlem af bestyrelsen med fuld stemmeret

Ja	27,5 %
Nej	72,5 %

A3 a. Har bestyrelsesformanden tidligere været administrerende direktør i selskabet?

Ja	8,5 %
Nej	91,5 %

A3 b. Hvor længe har den nuværende bestyrelsesformand haft denne position?

0-3 år	50,0 %
4-7 år	20,7 %
>7 år	29,3 %

A4 a. Hvor længe har du som administrerende direktør haft nuværende stilling?

0-3 år	36,6 %
4-7 år	36,6 %
>7 år	26,8 %

A4 b. Hvor længe har du arbejdet som daglig leder i selskabet?

0-3 år	24,2 %
4-7 år	30,3 %
>7 år	45,5 %

A5 a. Hvor mange bestyrelsesposter har du som administrerende direktør totalt haft i andre

0-2	38,2 %
3-5	26,5 %
6-10	23,5 %
>10	11,8 %

A5 b. Hvor mange bestyrelsesposter har du i andre selskaber pr. 10. oktober 2006?

0-2	64,8 %
3-5	22,5 %
6-10	12,7 %
>10	0,0 %

A5 c. Hvor mange af disse er nye (påbegyndt efter 1.1.2005)?

0-2	98,5 %
3-5	0,0 %
6-10	1,5 %
>10	0,0 %

A6 a. Hvad er bestyrelsesformandens alder i din virksomhed?

Under 20 år	0,0 %
20-29 år	0,0 %
30-39 år	0,0 %
40-49 år	14,3 %
50-59 år	38,6 %
60 år eller mere	47,1 %

A6 b. Hvad er den administrerende direktørs (din) alder?

Under 20 år	0,0 %
20-29 år	0,0 %
30-39 år	2,8 %
40-49 år	28,2 %
50-59 år	50,7 %
60 år eller mere	18,3 %

A7 a. Er bestyrelsesformanden mand eller kvinde?

Mand	95,8 %
Kvinde	4,2 %

A7 b. Er du (daglig leder) mand eller kvinde?

Mand	98,6 %
Kvinde	1,4 %

A8 a. I hvilket år blev dit selskab (uafhængig af selskabsform) formelt grundlagt?

Før 1950	30,0 %
1950-1960	12,9 %
1961-1970	7,1 %
1971-1980	12,9 %
1981-1990	11,4 %
1991-2000	20,0 %
Efter 2000	5,7 %

A8 b. Hvor mange fuldtidsansatte havde selskabet pr. 31. december 2005?

Under 100	30,0 %
101-250	16,7 %
251-500	28,3 %
501-750	10,0 %
751-1.000	5,0 %
1.001-2.50	3,3 %
2.501-5.00	1,7 %
5.001-7.50	1,7 %
7.501-10.0	0,0 %
Over 10.00	3,3 %

A8 c. Hvad var omsætningen for selskabet i 2005 (i millioner dkr.)?

Under 250	1,5 %
250-500 m	30,9 %
500-750 m	17,6 %
750-1.000	10,3 %
1.000-2.00	22,1 %
2.000-5.00	7,4 %
5.000-10.0	7,4 %
Over 10.00	2,9 %

B1 a. Administrerende direktør og dennes nærmeste familie

0	56,3 %
1-10	22,5 %
11-20	4,2 %
21-30	2,8 %
31-40	1,4 %
41-50	2,8 %
51-60	1,4 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	0,0 %
91-99	2,8 %
100	5,6 %

B1 b. Andre personer i direktionen og deres nærmeste familier

0	71,8 %
1-10	15,5 %
11-20	2,8 %
21-30	1,4 %
31-40	2,8 %
41-50	1,4 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	1,4 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	2,8 %

B1 c. Bestyrelsesformanden

0	69,0 %
1-10	16,9 %
11-20	1,4 %
21-30	1,4 %
31-40	0,0 %
41-50	5,6 %
51-60	0,0 %
61-70	2,8 %
71-80	1,4 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	1,4 %

B1 d. Andre bestyrelsesmedlemmer

0	66,2 %
1-10	16,9 %
11-20	1,4 %
21-30	1,4 %
31-40	2,8 %
41-50	4,2 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	2,8 %
91-99	0,0 %
100	4,2 %

B1 e. Danske virksomheder (industrielt ejerskab, etc.)

0	76,8 %
1-10	4,3 %
11-20	1,4 %
21-30	0,0 %
31-40	4,3 %
41-50	0,0 %
51-60	5,8 %
61-70	1,4 %
71-80	1,4 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	4,3 %

B1 f. Danske finansinstitutioner og institutionelle ejere, etc

0	83,1 %
1-10	4,2 %
11-20	5,6 %
21-30	1,4 %
31-40	2,8 %
41-50	0,0 %
51-60	0,0 %
61-70	1,4 %
71-80	1,4 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	0,0 %

B1 g. Offentlige myndigheder, stat, kommune, etc

0	85,7 %
1-10	1,4 %
11-20	0,0 %
21-30	2,9 %
31-40	0,0 %
41-50	0,0 %
51-60	1,4 %
61-70	1,4 %
71-80	1,4 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	5,7 %

B1 h. Andre danske privatpersoner uden familierelationer til ledelsen

0	80,3 %
1-10	5,6 %
11-20	4,2 %
21-30	2,8 %
31-40	1,4 %
41-50	2,8 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	1,4 %
81-90	0,0 %
91-99	1,4 %
100	0,0 %

B1 i. Udenlandske finansinstitutioner og institutionelle ejere, etc

0	87,1 %
1-10	5,7 %
11-20	2,9 %
21-30	1,4 %
31-40	1,4 %
41-50	0,0 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	1,4 %

B1 j. Andre udenlandske ejere

0	77,1 %
1-10	4,3 %
11-20	1,4 %
21-30	1,4 %
31-40	0,0 %
41-50	2,9 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	0,0 %
91-99	0,0 %
100	12,9 %

B1 k. Andre

0	70,6 %
1-10	5,9 %
11-20	4,4 %
21-30	2,9 %
31-40	1,5 %
41-50	0,0 %
51-60	1,5 %
61-70	0,0 %
71-80	1,5 %
81-90	1,5 %
91-99	1,5 %
100	8,8 %

B2

a. Er selskabet del af en koncern?

Ja	76,1 %
Nej	23,9 %

b. Hvis ja, er dit selskab moderselskabet?

Ja	67,9 %
Nej	32,1 %

B3

a. Er selskabet efter din mening et familieselskab?

Ja	35,2 %
Nej	64,8 %

b. Ejer en eller flere ejerfamilier tilsammen mere end 50 % af aktierne

Ja	35,7 %
Nej	64,3 %

c. Ejers mere end 10 % af selskabet af venturekapital-interesser (personer eller selskaber)

Ja	17,1 %
Nej	82,9 %

B4 Har du som administrerende direktør nære

a. familierelationer til bestyrelsesformanden?

Ja	5,6 %
Nej	94,4 %

b. venskabsrelationer til bestyrelsesformanden?

Ja	12,9 %
Nej	87,1 %

c. forretningsrelationer til bestyrelsesformanden?

Ja	25,0 %
Nej	75,0 %

d. relationer til store ejerinteresser i selskabet?

Ja	20,3 %
Nej	79,7 %

C1 a. havde selskabet den 10. oktober 2005?

0	0,0 %
1	0,0 %
2	0,0 %
3	14,1 %
4	7,0 %
5	12,7 %
6	18,3 %
7	11,3 %
8	8,5 %
9	12,7 %
10	2,8 %
11	4,2 %
12	1,4 %
13	0,0 %
14	1,4 %
15	2,8 %
16	0,0 %
17	1,4 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	1,4 %

C1 b. er kvinder (totalt)?

0	49,3 %
1	23,9 %
2	15,5 %
3	8,5 %
4	0,0 %
5	2,8 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C1 c. er valgt af de ansatte?

0	45,7 %
1	1,4 %
2	15,7 %
3	25,7 %
4	4,3 %
5	2,9 %
6	4,3 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C1 d. er kvinder valgt af de ansatte?

0	74,3 %
1	14,3 %
2	10,0 %
3	1,4 %
4	0,0 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 a. arbejder i selskabet?

0	62,0 %
1	9,9 %
2	12,7 %
3	9,9 %
4	4,2 %
5	0,0 %
6	1,4 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 b. er udenlandske statsborgere?

0	69,0 %
1	8,5 %
2	12,7 %
3	8,5 %
4	0,0 %
5	1,4 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 c. er selv aktionærer?

0	47,9 %
1	7,0 %
2	15,5 %
3	9,9 %
4	7,0 %
5	2,8 %
6	7,0 %
7	0,0 %
8	1,4 %
9	0,0 %
10	1,4 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 d. er udøvende forretningsadvokater?

0	80,3 %
1	19,7 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	0,0 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 e. er topledere i andre selskaber?

0	42,9 %
1	12,9 %
2	8,6 %
3	17,1 %
4	11,4 %
5	4,3 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	1,4 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	1,4 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C2 f. tilhører en (eller flere) ejerfamilier?

0	72,9 %
1	10,0 %
2	8,6 %
3	5,7 %
4	1,4 %
5	0,0 %
6	1,4 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C3 a. Hvor mange andre personer (end C1) deltager regelmæssigt på bestyrelsesmøderne?

0	11,3 %
1	15,5 %
2	31,0 %
3	15,5 %
4	12,7 %
5	7,0 %
6	2,8 %
7	2,8 %
8	1,4 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C3 b. Hvor mange af disse er fra selskabets ledergruppe?

0	15,7 %
1	22,9 %
2	31,4 %
3	11,4 %
4	10,0 %
5	7,1 %
6	1,4 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

C4 a. Har selskabet en årlig vurdering af bestyrelsens sammensætning?

Ja	40,8 %
Nej	59,2 %

C4 Hvornår blev der sidste gang foretaget ændringer i bestyrelsens sammensætning (årstal)?

Før 2000	4,3 %
2000	1,4 %
2001	0,0 %
2002	2,9 %
2003	8,6 %
2004	10,0 %
2005	72,9 %

C4 c. Hvor mange bestyrelsesmedlemmer blev der valgt?

0	7,4 %
1	41,2 %
2	16,2 %
3	13,2 %
4	8,8 %
5	2,9 %
6	1,5 %
7	4,4 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	2,9 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	1,5 %

C4 d. Var mindst en af disse (C4 c) en kvinde?

Ja	25,7 %
Nej	74,3 %

C4 e. Var mindst en af disse (C4 c) en storaktionær eller medlem af en af ejerfamilierne?

Ja	21,4 %
Nej	78,6 %

C5 Sidste gang der blev valgt ejervalgte bestyrelsesmedlemmer skete udvælgelsen ved hjælp af

a. dine personlige netværk (dvs. familie, venner, etc.)?

Ja	9,0 %
Nej	91,0 %

b. dine professionelle netværk (f.eks. arbejdskolleger, bestyrelsesmedlemmer, etc.)?

Ja	36,2 %
Nej	63,8 %

c. rekrutteringsforetagender, konsulenter, eller lignende?

Ja	11,8 %
Nej	88,2 %

d. bestyrelsesregistre, databaser, etc.

Ja	0,0 %
Nej	100,0 %

e. nominations-, valgkomité, eller lignende

Ja	17,6 %
Nej	82,4 %

C5 Andet

C6 Vores bestyrelsesmedlemmer har stor viden om

a. hovedaktiviteterne i selskabet

1	0,0 %
2	0,0 %
3	4,3 %
4	11,4 %
5	15,7 %
6	31,4 %
7	37,1 %

b. selskabets kritiske teknologi og nøglekompetencer

1	1,4 %
2	0,0 %
3	12,7 %
4	12,7 %
5	23,9 %
6	33,8 %
7	15,5 %

c. de svage punkter i selskabet og dets produkter/services

1	0,0 %
2	4,3 %
3	7,1 %
4	22,9 %
5	27,1 %
6	24,3 %
7	14,3 %

d. udviklingen i selskabets kunder, markeder, produkter og services

1	0,0 %
2	2,8 %
3	14,1 %
4	12,7 %
5	26,8 %
6	33,8 %
7	9,9 %

e. leverandørers og kunders forhandlingskompetence

1	2,8 %
2	11,3 %
3	14,1 %
4	25,4 %
5	23,9 %
6	16,9 %
7	5,6 %

f. trusler fra nyetableringer og nye produkter/services i branchen

1	0,0 %
2	2,9 %
3	11,4 %
4	24,3 %
5	20,0 %
6	30,0 %
7	11,4 %

g. internationalt erhvervsliv og virksomhedsledere i andre lande

1	5,6 %
2	11,3 %
3	11,3 %
4	11,3 %
5	15,5 %
6	25,4 %
7	19,7 %

h. faktisk bestyrelsesarbejde i andre virksomheder

1	0,0 %
2	2,8 %
3	15,5 %
4	14,1 %
5	16,9 %
6	22,5 %
7	28,2 %

C7 Vores bestyrelsesmedlemmer har nære

a. familierelationer til administrerende direktør

1	88,4 %
2	2,9 %
3	0,0 %
4	0,0 %
5	1,4 %
6	1,4 %
7	5,8 %

b. venskabsrelationer til administrerende direktør

1	70,6 %
2	10,3 %
3	2,9 %
4	7,4 %
5	0,0 %
6	5,9 %
7	2,9 %

c. forretningsrelationer til selskabet

1	48,5 %
2	4,4 %
3	8,8 %
4	8,8 %
5	5,9 %
6	11,8 %
7	11,8 %

d. relationer til andre personer og selskaber med store ejerinteresser i selskabet

1	52,2 %
2	7,2 %
3	10,1 %
4	8,7 %
5	11,6 %
6	2,9 %
7	7,2 %

e. relationer til hinanden, f.eks. gennem fælles deltagelse i andre bestyrelser, etc.

1	46,4 %
2	5,8 %
3	10,1 %
4	8,7 %
5	4,3 %
6	13,0 %
7	11,6 %

C8 Vores bestyrelsesmedlemmer repræsenterer stor spredning med hensyn til

a. funktionel baggrund (f.eks. salg, finans, regnskab, markedsføring, etc.)

1	9,9 %
2	7,0 %
3	1,4 %
4	12,7 %
5	19,7 %
6	23,9 %
7	25,4 %

b. industriel baggrund (f.eks. forskellige brancher og virksomhedstyper.)

1	16,9 %
2	9,9 %
3	9,9 %
4	14,1 %
5	9,9 %
6	18,3 %
7	21,1 %

c. uddannelsesbaggrund (forskellige universiteter, skoler, studieretninger, etc.)

1	8,5 %
2	5,6 %
3	11,3 %
4	8,5 %
5	29,6 %
6	19,7 %
7	16,9 %

e. personlighed (forskellige grader af kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning)

1	5,7 %
2	0,0 %
3	7,1 %
4	18,6 %
5	10,0 %
6	35,7 %
7	22,9 %

d. alder

1	5,6 %
2	12,7 %
3	11,3 %
4	22,5 %
5	18,3 %
6	15,5 %
7	14,1 %

C9 Vores bestyrelsesmedlemmer er positivt motiveret til at udføre et godt job på grund af:

a. egne ejerinteresser (aktier, aktieoptioner)

1	47,9 %
2	8,5 %
3	2,8 %
4	7,0 %
5	7,0 %
6	14,1 %
7	12,7 %

b. formelt juridisk ansvar (for eksempel strafferetsligt ansvar)

1	12,9 %
2	17,1 %
3	11,4 %
4	22,9 %
5	11,4 %
6	17,1 %
7	7,1 %

c. egne faglige og professionelle standarder

1	2,8 %
2	1,4 %
3	5,6 %
4	9,9 %
5	25,4 %
6	33,8 %
7	21,1 %

d. eget renommé og omdømme

1	0,0 %
2	1,4 %
3	1,4 %
4	11,4 %
5	17,1 %
6	44,3 %
7	24,3 %

C10 Vores bestyrelsesformand har betydelig

a. bestyrelseserfaring fra andre selskaber

1	2,8 %
2	9,9 %
3	11,3 %
4	9,9 %
5	9,9 %
6	16,9 %
7	39,4 %

b. relevant industri-/brancheerfaring (i forhold til selskabets virksomhed)

1	5,6 %
2	8,5 %
3	4,2 %
4	9,9 %
5	18,3 %
6	22,5 %
7	31,0 %

c. indsigt i selskabet (hovedaktiviteter, nøglekompetencer, produkter, etc.)

1	0,0 %
2	0,0 %
3	4,2 %
4	11,3 %
5	21,1 %
6	28,2 %
7	35,2 %

D1 a. Hvor mange timer varer et ordinært bestyrelsesmøde oftest hos jer?

0-2	14,1 %
3-5	71,8 %
>5	14,1 %

D1 b. Hvor mange bestyrelsesmøder med fysisk tilstedeværelse blev afholdt i 2005?

0-2	11,3 %
3-5	53,5 %
6-9	31,0 %
10-12	2,8 %
>12	1,4 %

D2 a. gennemført formelle bestyrelseshandlinger (f.eks. telefonmøder, e-mail, fax) uden om

0-2	64,8 %
3-5	19,7 %
6-9	4,2 %
10-12	9,9 %
>12	1,4 %

D2 b. lagt en "social" bestyrelsesmiddag eller lignende i tilknytning til bestyrelsesmøderne?

0-2	87,0 %
3-5	7,2 %
6-9	2,9 %
10-12	2,9 %
>12	0,0 %

D2 c. gennemført bestyrelsesmøder, som fandt sted over mindst 2 dage?

0-2	98,6 %
3-5	1,4 %
6-9	0,0 %
10-12	0,0 %
>12	0,0 %

D3 Er hyppigheden af bestyrelsesmøder blevet øget fra 2005 til 2006?

Ja	10,0 %
Nej	90,0 %

D4 I hvilken grad er du enig i, at der pr. 1. oktober 2006 findes følgende godt etablerede aktiviteter

a. en nominationskomité, valgkomité eller lignende?

1	67,6 %
2	5,6 %
3	4,2 %
4	9,9 %
5	1,4 %
6	5,6 %
7	5,6 %

b. en revisionskomité, kontrolkomité eller lignende?

1	67,6 %
2	5,6 %
3	2,8 %
4	4,2 %
5	4,2 %
6	5,6 %
7	9,9 %

c. en kompensationskomité eller lignende?

1	70,0 %
2	8,6 %
3	0,0 %
4	11,4 %
5	1,4 %
6	2,9 %
7	5,7 %

d. en skriftlig arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør?

1	21,1 %
2	2,8 %
3	8,5 %
4	7,0 %
5	8,5 %
6	15,5 %
7	36,6 %

e. en bestyrelsesinstruks (inkl. regler for indkaldelse, etc.)?

1	11,3 %
2	0,0 %
3	1,4 %
4	7,0 %
5	8,5 %
6	19,7 %
7	52,1 %

f. regelmæssig bestyrelseevaluering?

1	31,0 %
2	12,7 %
3	9,9 %
4	21,1 %
5	9,9 %
6	4,2 %
7	11,3 %

g. regelmæssige bestyrelsesudviklingstiltag (f.eks. oplæring og kurser)?

1	52,1 %
2	12,7 %
3	9,9 %
4	16,9 %
5	4,2 %
6	2,8 %
7	1,4 %

h. at enkelte bestyrelsesmøder afholdes uden den administrerende direktørs tilstedeværelse?

1	73,2 %
2	8,5 %
3	4,2 %
4	8,5 %
5	2,8 %
6	0,0 %
7	2,8 %

i. Klare regler for godtgørelse til bestyrelsesmedlemmer?

1	7,0 %
2	1,4 %
3	1,4 %
4	5,6 %
5	5,6 %
6	15,5 %
7	63,4 %

j. information i årsrapporten om bestyrelsens arbejde og medlemmernes uafhængighed?

1	25,4 %
2	11,3 %
3	5,6 %
4	12,7 %
5	4,2 %
6	12,7 %
7	28,2 %

k. en gennearbejdet politik for forholdet til forskellige interessenter, herunder regler for etisk regnskabsføring, selskabets samfundsansvar, osv.?

1	18,8 %
2	11,6 %
3	14,5 %
4	15,9 %
5	17,4 %
6	10,1 %
7	11,6 %

l. regler for at godkende og følge op på bestyrelsesbeslutninger

1	9,9 %
2	8,5 %
3	1,4 %
4	22,5 %
5	14,1 %
6	21,1 %
7	22,5 %

m. regler om at bestyrelsesmedlemmer kan få information fra ansatte og ledergruppen uden at gå via den administrerende direktør?

1	59,2 %
2	5,6 %
3	4,2 %
4	7,0 %
5	9,9 %
6	5,6 %
7	8,5 %

n. en grundig introduktion for nye bestyrelsesmedlemmer?

1	14,1 %
2	7,0 %
3	7,0 %
4	21,1 %
5	14,1 %
6	22,5 %
7	14,1 %

D5 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden mest af

a. administrerende direktør

1	4,2 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	14,1 %
5	14,1 %
6	36,6 %
7	31,0 %

b. bestyrelsesformand

1	7,1 %
2	7,1 %
3	11,4 %
4	21,4 %
5	20,0 %
6	17,1 %
7	15,7 %

c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne

1	46,5 %
2	23,9 %
3	5,6 %
4	16,9 %
5	4,2 %
6	2,8 %
7	0,0 %

D6 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden hovedsageligt gennem

a. bestyrelsesinstrukser og årsplaner

1	11,3 %
2	2,8 %
3	4,2 %
4	14,1 %
5	16,9 %
6	26,8 %
7	23,9 %

b. forslag fra tidligere bestyrelsesmøder

1	5,6 %
2	7,0 %
3	12,7 %
4	26,8 %
5	23,9 %
6	12,7 %
7	11,3 %

c. sager som pludselig kommer op

1	12,9 %
2	11,4 %
3	14,3 %
4	27,1 %
5	22,9 %
6	8,6 %
7	2,9 %

D7

a. Bestyrelsen tager ofte en sag op til gentaget behandling på opfordring fra enkeltmedlemmer

1	20,0 %
2	27,1 %
3	17,1 %
4	11,4 %
5	14,3 %
6	10,0 %
7	0,0 %

b. Den administrerende direktør bliver ofte opfordret af bestyrelsen til at holde bestyrelsen bedre informeret

1	62,9 %
2	21,4 %
3	5,7 %
4	5,7 %
5	4,3 %
6	0,0 %
7	0,0 %

D8

Den administrerende direktør går hellere til bestyrelsesmedlemmerne for at få rådgivning/sparring end til eksterne rådgivere

1	8,5 %
2	9,9 %
3	11,3 %
4	26,8 %
5	4,2 %
6	22,5 %
7	16,9 %

D9 Når der skal træffes kontroversielle beslutninger, lytter bestyrelsen mest til de

a. med mest erfaring og viden om sagen

1	1,4 %
2	2,8 %
3	2,8 %
4	7,0 %
5	21,1 %
6	25,4 %
7	39,4 %

b. som repræsenterer de største ejerinteresser

1	18,8 %
2	18,8 %
3	10,1 %
4	11,6 %
5	15,9 %
6	8,7 %
7	15,9 %

c. som selv har store aktieposter i selskabet

1	48,5 %
2	13,2 %
3	5,9 %
4	5,9 %
5	10,3 %
6	8,8 %
7	7,4 %

D10 Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der

a. uskrevne regler og principper for, hvordan bestyrelsen bør arbejde

1	21,4 %
2	10,0 %
3	12,9 %
4	15,7 %
5	21,4 %
6	10,0 %
7	8,6 %

b. fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar, osv.

1	2,9 %
2	1,4 %
3	7,1 %
4	18,6 %
5	15,7 %
6	27,1 %
7	27,1 %

c. gensidige forventninger til hinandens fremtidige handlinger

1	1,4 %
2	0,0 %
3	10,0 %
4	22,9 %
5	20,0 %
6	27,1 %
7	18,6 %

d. stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer

1	2,9 %
2	4,4 %
3	17,6 %
4	19,1 %
5	30,9 %
6	16,2 %
7	8,8 %

e. meget stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode faglige og professionelle relationer

1	2,9 %
2	8,8 %
3	10,3 %
4	20,6 %
5	25,0 %
6	22,1 %
7	10,3 %

f. meget stor vægt på tillid, når konflikter skal løses

1	0,0 %
2	1,5 %
3	7,4 %
4	17,6 %
5	25,0 %
6	30,9 %
7	17,6 %

D11 Vores bestyrelsesformand er fremragende til at

a. motivere og benytte kompetencerne hos hvert enkelt bestyrelsesmedlem

1	2,9 %
2	5,7 %
3	15,7 %
4	21,4 %
5	21,4 %
6	18,6 %
7	14,3 %

b. formulere beslutningsforslag og opsummere konklusioner i sagsbehandlingen

1	0,0 %
2	7,1 %
3	4,3 %
4	15,7 %
5	17,1 %
6	35,7 %
7	20,0 %

c. lede diskussionerne i bestyrelsen

1	0,0 %
2	5,7 %
3	2,9 %
4	20,0 %
5	17,1 %
6	30,0 %
7	24,3 %

D12 I bestyrelsesarbejdet hos os er der en klar arbejdsdeling mellem

a. bestyrelsesformand og administrerende direktør

1	0,0 %
2	0,0 %
3	4,3 %
4	5,7 %
5	10,0 %
6	27,1 %
7	52,9 %

b. bestyrelsesformand og de andre bestyrelsesmedlemmer

1	2,9 %
2	1,4 %
3	5,7 %
4	12,9 %
5	17,1 %
6	27,1 %
7	32,9 %

**c. de enkelte bestyrelsesmedlemmer
(f.eks ved at de varetager forskellige specialopgaver)**

1	18,8 %
2	13,0 %
3	5,8 %
4	14,5 %
5	8,7 %
6	18,8 %
7	20,3 %

E1 Bestyrelsesmøderne præges af

a. dybdegående diskussioner

1	0,0 %
2	5,7 %
3	7,1 %
4	25,7 %
5	20,0 %
6	32,9 %
7	8,6 %

b. kreative diskussioner

1	1,4 %
2	17,1 %
3	2,9 %
4	24,3 %
5	27,1 %
6	18,6 %
7	8,6 %

c. hurtig beslutningstagning

1	0,0 %
2	10,0 %
3	10,0 %
4	22,9 %
5	21,4 %
6	21,4 %
7	14,3 %

d. lange diskussioner

1	8,7 %
2	23,2 %
3	23,2 %
4	18,8 %
5	15,9 %
6	5,8 %
7	4,3 %

E2

a. Jeg ønsker ofte at diskutere sager på bestyrelsesmøderne, som ikke står på agendaen

1	45,3 %
2	29,7 %
3	6,3 %
4	9,4 %
5	4,7 %
6	3,1 %
7	1,6 %

b. Vi behøver oftest mere end den afsatte tid til at behandle enkeltsager

1	34,8 %
2	26,1 %
3	11,6 %
4	7,2 %
5	10,1 %
6	8,7 %
7	1,4 %

E3 Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af

a. administrerende direktør

1	1,4 %
2	4,3 %
3	5,7 %
4	25,7 %
5	18,6 %
6	37,1 %
7	7,1 %

b. bestyrelsesformanden

1	4,4 %
2	4,4 %
3	8,8 %
4	36,8 %
5	19,1 %
6	19,1 %
7	7,4 %

c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne

1	8,7 %
2	27,5 %
3	15,9 %
4	30,4 %
5	14,5 %
6	2,9 %
7	0,0 %

E4

a. Alle bestyrelsesmedlemmerne deltager aktivt i diskussionerne på bestyrelsesmøderne

1	1,5 %
2	13,8 %
3	12,3 %
4	10,8 %
5	13,8 %
6	30,8 %
7	16,9 %

b. Vores bestyrelsesmedlemmer præsenterer mange kreative og innovative forslag på møderne

1	5,9 %
2	23,5 %
3	16,2 %
4	11,8 %
5	25,0 %
6	11,8 %
7	5,9 %

c. Vores bestyrelse træffer beslutninger om mange kreative og innovative løsninger

1	4,3 %
2	17,1 %
3	17,1 %
4	25,7 %
5	17,1 %
6	12,9 %
7	5,7 %

E5 Forberedelse og engagement. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. prioriterer meget og tilstrækkelig tid til deres bestyrelseshverv i selskabet

1	2,9 %
2	8,6 %
3	4,3 %
4	12,9 %
5	18,6 %
6	34,3 %
7	18,6 %

b. er altid tilgængelige, hvis bestyrelsesarbejdet skulle kræve det

1	1,4 %
2	2,9 %
3	7,2 %
4	13,0 %
5	18,8 %
6	31,9 %
7	24,6 %

c. er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne

1	1,4 %
2	4,3 %
3	10,1 %
4	11,6 %
5	20,3 %
6	36,2 %
7	15,9 %

E6 Kritiske holdninger. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. er aktive med hensyn til selv at søge og finde information i tillæg til ledelsens rapporter

1	2,9 %
2	28,6 %
3	14,3 %
4	21,4 %
5	15,7 %
6	10,0 %
7	7,1 %

b. stiller kritiske spørgsmål til forslag fremsat af ledelsen

1	2,9 %
2	8,6 %
3	8,6 %
4	11,4 %
5	24,3 %
6	30,0 %
7	14,3 %

c. stiller kritiske spørgsmål til information fra ledelsen

1	2,9 %
2	12,9 %
3	10,0 %
4	15,7 %
5	27,1 %
6	21,4 %
7	10,0 %

E7 Generøsitet og åbenhed. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. accepterer og indrømmer risikoen for, at de kan tage fejl i deres vurderinger

1	4,5 %
2	6,0 %
3	10,4 %
4	17,9 %
5	23,9 %
6	25,4 %
7	11,9 %

b. giver beredvilligt råd baseret på egen viden, ideer og synspunkter

1	1,4 %
2	1,4 %
3	8,7 %
4	7,2 %
5	18,8 %
6	31,9 %
7	30,4 %

c. formidler åbent og frit egne personlige præferencer og vurderinger

1	3,0 %
2	4,5 %
3	0,0 %
4	13,6 %
5	18,2 %
6	40,9 %
7	19,7 %

E8 Forskellige opfattelser. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. har ofte forskellige opfattelser i vigtige sager

1	4,3 %
2	25,7 %
3	10,0 %
4	20,0 %
5	24,3 %
6	12,9 %
7	2,9 %

b. fremkommer med meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for selskabet

1	8,6 %
2	21,4 %
3	14,3 %
4	15,7 %
5	15,7 %
6	20,0 %
7	4,3 %

c. har meget forskellige måder at tænke og ræsonnere på

1	2,9 %
2	20,0 %
3	10,0 %
4	14,3 %
5	12,9 %
6	30,0 %
7	10,0 %

E9 Samhørighed. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. sætter meget stor pris på at være sammen på møderne

1	1,4 %
2	4,3 %
3	2,9 %
4	25,7 %
5	40,0 %
6	15,7 %
7	10,0 %

b. har en god indbyrdes atmosfære på bestyrelsesmøderne

1	0,0 %
2	1,4 %
3	0,0 %
4	8,6 %
5	21,4 %
6	47,1 %
7	21,4 %

c. prioriterer højt at være med i denne bestyrelse

1	1,4 %
2	2,9 %
3	4,3 %
4	20,0 %
5	18,6 %
6	31,4 %
7	21,4 %

E10 Bestyrelsesmedlemmerne

a. har oftest dannet sig en mening om enkeltsager før møderne

1	1,4 %
2	4,3 %
3	4,3 %
4	20,0 %
5	27,1 %
6	30,0 %
7	12,9 %

b. har oftest klare opfattelser af, hvad udfaldet af bestyrelsens beslutningsalternativer vil blive

1	0,0 %
2	2,9 %
3	8,7 %
4	27,5 %
5	18,8 %
6	31,9 %
7	10,1 %

c. ændrer sjældent opfattelse, selv om rationelle begrundelser fremlægges i sagen

1	2,9 %
2	27,1 %
3	22,9 %
4	28,6 %
5	7,1 %
6	8,6 %
7	2,9 %

d. stemmer oftest for et forslag, når sagen vinkles som en positiv beslutning

1	6,3 %
2	4,7 %
3	9,4 %
4	34,4 %
5	10,9 %
6	26,6 %
7	7,8 %

e. er ængstelige for at påføre tab som følge af en beslutning

1	4,4 %
2	22,1 %
3	13,2 %
4	22,1 %
5	17,6 %
6	16,2 %
7	4,4 %

f. har ofte urealistiske forventninger til, at bestyrelsens beslutninger får ønsket udfald

1	19,1 %
2	33,8 %
3	10,3 %
4	29,4 %
5	2,9 %
6	2,9 %
7	1,5 %

F1 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager

a. til netværksopbygning

1	15,7 %
2	20,0 %
3	8,6 %
4	17,1 %
5	14,3 %
6	18,6 %
7	5,7 %

b. til lobbyvirksomhed og legitimering

1	15,7 %
2	14,3 %
3	14,3 %
4	21,4 %
5	15,7 %
6	10,0 %
7	8,6 %

F2

Virksomheden og bestyrelsen benytter sig ofte af bestyrelsesmedlemmernes netværk for at få gode råd

1	24,3 %
2	22,9 %
3	4,3 %
4	15,7 %
5	10,0 %
6	15,7 %
7	7,1 %

F3 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager med råd til ledelsen om

a. generelle ledelsesspørgsmål (personalesager, strategi, organisering, juridiske og regnskabstekniske spørgsmål)

1	7,1 %
2	7,1 %
3	5,7 %
4	14,3 %
5	30,0 %
6	22,9 %
7	12,9 %

c. finansielle spørgsmål (både egenfinansiering og kapitalanbringelser)

1	8,6 %
2	8,6 %
3	11,4 %
4	18,6 %
5	28,6 %
6	14,3 %
7	10,0 %

d. tekniske spørgsmål (inkl. både produktions- og informationsteknologi)

1	10,0 %
2	21,4 %
3	11,4 %
4	30,0 %
5	14,3 %
6	7,1 %
7	5,7 %

e. markedsspørgsmål

1	10,1 %
2	10,1 %
3	7,2 %
4	20,3 %
5	24,6 %
6	24,6 %
7	2,9 %

F4

Bestyrelsen og bestyrelsesmedlemmerne fungerer som mentorer for administrerende direktør og virksomheden

1	14,5 %
2	21,7 %
3	11,6 %
4	17,4 %
5	20,3 %
6	11,6 %
7	2,9 %

F5 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af omkostningsbudget

1	7,1 %
2	8,6 %
3	4,3 %
4	15,7 %
5	25,7 %
6	25,7 %
7	12,9 %

b. vurdering af selskabets investeringer og kapitalforbrug

1	2,9 %
2	5,7 %
3	2,9 %
4	15,7 %
5	20,0 %
6	30,0 %
7	22,9 %

c. vurdering af selskabets likviditet og udbetalinger

1	4,3 %
2	11,4 %
3	7,1 %
4	21,4 %
5	18,6 %
6	20,0 %
7	17,1 %

d. vurdering af risikostyring og om selskabet er under betryggende kontrol

1	0,0 %
2	5,8 %
3	8,7 %
4	8,7 %
5	23,2 %
6	33,3 %
7	20,3 %

e. vurdering af salgs- og markedsbudgetter

1	7,2 %
2	10,1 %
3	8,7 %
4	20,3 %
5	21,7 %
6	20,3 %
7	11,6 %

F6 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af den administrerende direktørs arbejde

1	17,4 %
2	7,2 %
3	7,2 %
4	20,3 %
5	17,4 %
6	23,2 %
7	7,2 %

b. vurdering af godtgørelse til administrerende direktør

1	22,9 %
2	12,9 %
3	7,1 %
4	17,1 %
5	12,9 %
6	18,6 %
7	8,6 %

c. vurdering af belønningssystemer for ledergruppen

1	28,6 %
2	11,4 %
3	8,6 %
4	17,1 %
5	11,4 %
6	14,3 %
7	8,6 %

d. vurdering af selskabets personale- og rekrutteringspolitik

1	22,9 %
2	21,4 %
3	15,7 %
4	22,9 %
5	10,0 %
6	4,3 %
7	2,9 %

e. vurdering af selskabets organisation og personaleressourcer

1	15,9 %
2	11,6 %
3	7,2 %
4	24,6 %
5	21,7 %
6	14,5 %
7	4,3 %

f. vurdering af produktkvalitet og kundetilfredshed

1	12,9 %
2	18,6 %
3	5,7 %
4	28,6 %
5	15,7 %
6	11,4 %
7	7,1 %

F7 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af sundhedsforhold, arbejdsmiljø og sikkerhed

1	25,7 %
2	37,1 %
3	2,9 %
4	18,6 %
5	7,1 %
6	5,7 %
7	2,9 %

b. vurdering af sager angående miljøbeskyttelse og samfundsansvar

1	26,5 %
2	23,5 %
3	10,3 %
4	17,6 %
5	4,4 %
6	8,8 %
7	8,8 %

c. vurdering af sager om bidrag til velgørenhed

1	49,3 %
2	23,2 %
3	8,7 %
4	10,1 %
5	2,9 %
6	1,4 %
7	4,3 %

d. vurdering af udbetaling af udbytte til ejerne

1	16,4 %
2	9,0 %
3	0,0 %
4	11,9 %
5	9,0 %
6	20,9 %
7	32,8 %

F8 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. udarbejde forslag til langsigtede strategier og overordnede mål

1	8,6 %
2	4,3 %
3	7,1 %
4	10,0 %
5	20,0 %
6	28,6 %
7	21,4 %

b. træffe beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål

1	7,1 %
2	1,4 %
3	5,7 %
4	11,4 %
5	18,6 %
6	28,6 %
7	27,1 %

c. iværksætte beslutninger knyttet til langsigtede strategier og overordnede mål

1	10,0 %
2	2,9 %
3	10,0 %
4	10,0 %
5	20,0 %
6	27,1 %
7	20,0 %

d. kontrollere opfølgningen af beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål

1	5,9 %
2	4,4 %
3	10,3 %
4	17,6 %
5	19,1 %
6	30,9 %
7	11,8 %

F9 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af opkøb af andre virksomheder

1	25,7 %
2	2,9 %
3	2,9 %
4	7,1 %
5	7,1 %
6	22,9 %
7	31,4 %

b. vurdering af restruktureringer og nedskæringer

1	28,6 %
2	10,0 %
3	8,6 %
4	14,3 %
5	10,0 %
6	18,6 %
7	10,0 %

c. vurderinger af nye teknologiske løsninger

1	32,9 %
2	15,7 %
3	11,4 %
4	14,3 %
5	11,4 %
6	8,6 %
7	5,7 %

F10 Ved den seneste ændring i topledergruppen havde følgende stærk indflydelse:

a. bestyrelsesformanden

1	16,2 %
2	4,4 %
3	11,8 %
4	10,3 %
5	16,2 %
6	16,2 %
7	25,0 %

b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse

1	4,4 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	4,4 %
5	8,8 %
6	20,6 %
7	61,8 %

c. eksterne bestyrelsesmedlemmer

1	44,1 %
2	14,7 %
3	10,3 %
4	17,6 %
5	4,4 %
6	5,9 %
7	2,9 %

d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer

1	64,7 %
2	19,1 %
3	1,5 %
4	13,2 %
5	1,5 %
6	0,0 %
7	0,0 %

e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk

1	64,7 %
2	19,1 %
3	1,5 %
4	7,4 %
5	5,9 %
6	0,0 %
7	1,5 %

f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)

1	70,6 %
2	13,2 %
3	1,5 %
4	10,3 %
5	4,4 %
6	0,0 %
7	0,0 %

g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet

1	73,5 %
2	14,7 %
3	1,5 %
4	7,4 %
5	1,5 %
6	1,5 %
7	0,0 %

h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur

1	48,5 %
2	19,1 %
3	2,9 %
4	16,2 %
5	8,8 %
6	4,4 %
7	0,0 %

F11 Ved den seneste ændring af kompensationspakken til administrerende direktør (løn, optioner, fratrædelsesgodtgørelse, pension, osv.) havde følgende meget stærk indflydelse:

a. bestyrelsesformanden

1	10,3 %
2	5,9 %
3	1,5 %
4	5,9 %
5	4,4 %
6	26,5 %
7	45,6 %

b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse

1	20,9 %
2	7,5 %
3	6,0 %
4	14,9 %
5	13,4 %
6	23,9 %
7	13,4 %

c. eksterne bestyrelsesmedlemmer

1	50,7 %
2	13,4 %
3	7,5 %
4	10,4 %
5	10,4 %
6	7,5 %
7	0,0 %

d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer

1	79,4 %
2	7,4 %
3	0,0 %
4	10,3 %
5	1,5 %
6	1,5 %
7	0,0 %

e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk

1	82,4 %
2	4,4 %
3	0,0 %
4	7,4 %
5	1,5 %
6	1,5 %
7	2,9 %

f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)

1	82,1 %
2	4,5 %
3	1,5 %
4	7,5 %
5	1,5 %
6	1,5 %
7	1,5 %

g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet

1	76,5 %
2	5,9 %
3	2,9 %
4	11,8 %
5	2,9 %
6	0,0 %
7	0,0 %

h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur

1	67,2 %
2	3,0 %
3	3,0 %
4	16,4 %
5	6,0 %
6	3,0 %
7	1,5 %

G1 Hvad er selskabets hovedbranche?

a. finans og ejendom	12,9 %
b. handels- og servicevirksomhed	35,7 %
c. industri og produktion	34,3 %
Other, please specify:	17,1 %

G2 Anser du selskabet for at være en højteknologisk virksomhed?

Ja	34,3 %
Nej	65,7 %

G3 I hvilken grad er virksomhedens hovedbranche i de sidste 2-3 år karakteriseret ved

a. produktinnovation?

1	8,7 %
2	13,0 %
3	11,6 %
4	14,5 %
5	23,2 %
6	21,7 %
7	7,2 %

b. teknologisk innovation?

1	8,7 %
2	17,4 %
3	13,0 %
4	23,2 %
5	14,5 %
6	14,5 %
7	8,7 %

G4 I forbindelse med produktinnovation prioriterer vi

a. at være det første selskab i branchen, som introducerer nye produkter/services

1	11,6 %
2	8,7 %
3	5,8 %
4	17,4 %
5	23,2 %
6	24,6 %
7	8,7 %

b. at udvikle helt nye produkter/services til salg i nye markeder

1	17,4 %
2	8,7 %
3	11,6 %
4	17,4 %
5	21,7 %
6	11,6 %
7	11,6 %

c. at introducere helt nye produkter/services for salg i selskabets eksisterende markeder

1	8,7 %
2	7,2 %
3	5,8 %
4	21,7 %
5	14,5 %
6	23,2 %
7	18,8 %

d. at kommercialisere nye produkter/services

1	7,2 %
2	10,1 %
3	7,2 %
4	23,2 %
5	10,1 %
6	20,3 %
7	21,7 %

G5 I forbindelse med procesinnovation prioriterer vi

a. at investere massivt i dristig/nyskabende procesteknologisk forskning og udvikling

1	27,9 %
2	16,2 %
3	14,7 %
4	11,8 %
5	13,2 %
6	4,4 %
7	11,8 %

b. at være det første selskab i branchen til at udvikle og introducere helt nye teknologier

1	27,5 %
2	13,0 %
3	18,8 %
4	7,2 %
5	15,9 %
6	8,7 %
7	8,7 %

c. at være pionerer i at skabe ny procesteknologier

1	30,9 %
2	14,7 %
3	17,6 %
4	7,4 %
5	11,8 %
6	8,8 %
7	8,8 %

d. at kopiere andre selskabers procesteknologier

1	27,5 %
2	15,9 %
3	14,5 %
4	21,7 %
5	8,7 %
6	8,7 %
7	2,9 %

G6 I forbindelse med organisatorisk innovation prioriterer vi

a. at være først i branchen til at udvikle innovative ledelsessystemer

1	14,5 %
2	10,1 %
3	11,6 %
4	20,3 %
5	26,1 %
6	8,7 %
7	8,7 %

b. at være først i branchen til at introducere nye forretningskoncepter og -praksis

1	7,2 %
2	14,5 %
3	10,1 %
4	13,0 %
5	23,2 %
6	23,2 %
7	8,7 %

c. at ændre medarbejderstrukturen i betydelig grad for at fremme innovation

1	4,3 %
2	4,3 %
3	7,2 %
4	14,5 %
5	40,6 %
6	21,7 %
7	7,2 %

d. at indføre medarbejderudviklingsprogrammer for at fremme kreativitet og innovation

1	1,5 %
2	2,9 %
3	10,3 %
4	17,6 %
5	32,4 %
6	25,0 %
7	10,3 %

G7 Markedsinnovation

a. at komme ind på nye indenlandske markeder

1	30,0 %
2	4,3 %
3	2,9 %
4	15,7 %
5	18,6 %
6	21,4 %
7	7,1 %

b. at fremme det at skabe nye indenlandske forretninger

1	22,9 %
2	7,1 %
3	4,3 %
4	12,9 %
5	24,3 %
6	18,6 %
7	10,0 %

c. at skabe vækst i virksomheden ved at træde ind i nye brancher i Danmark

1	44,3 %
2	14,3 %
3	7,1 %
4	12,9 %
5	7,1 %
6	10,0 %
7	4,3 %

d. at støtte nye indenlandske satsninger

1	24,3 %
2	5,7 %
3	8,6 %
4	20,0 %
5	15,7 %
6	20,0 %
7	5,7 %

e. at finansiere opstart af ny indenlandsk forretningsaktivitet

1	33,3 %
2	7,2 %
3	7,2 %
4	15,9 %
5	17,4 %
6	13,0 %
7	5,8 %

f. at gå ind på nye udenlandske markeder

1	34,3 %
2	7,1 %
3	0,0 %
4	10,0 %
5	10,0 %
6	18,6 %
7	20,0 %

g. at udvide den internationale virksomhed

1	31,9 %
2	4,3 %
3	4,3 %
4	8,7 %
5	7,2 %
6	18,8 %
7	24,6 %

h. at støtte opstart af nye forretningsaktiviteter tiltænkt internationale operationer

1	34,8 %
2	4,3 %
3	4,3 %
4	14,5 %
5	14,5 %
6	13,0 %
7	14,5 %

i. at finansiere opstart af nye forretningsaktiviteter rettet mod internationale operationer

1	33,3 %
2	8,7 %
3	2,9 %
4	13,0 %
5	11,6 %
6	14,5 %
7	15,9 %

G8 I hvilken grad har selskabet i løbet af de sidste 3 år:

a. opkøbt andre selskaber eller dele af dem

1	34,8 %
2	4,3 %
3	2,9 %
4	4,3 %
5	13,0 %
6	17,4 %
7	23,2 %

b. opkøbt virksomheder (for eksempel selskaber) med innovativt potentiale

1	47,8 %
2	13,0 %
3	4,3 %
4	7,2 %
5	13,0 %
6	11,6 %
7	2,9 %

c. vært udsat for opkøbstrussel

1	58,0 %
2	5,8 %
3	2,9 %
4	11,6 %
5	8,7 %
6	5,8 %
7	7,2 %

d. gennemført nedskæringer og restruktureringer

1	27,5 %
2	8,7 %
3	2,9 %
4	11,6 %
5	2,9 %
6	24,6 %
7	21,7 %

e. gennemført udskillelse og salg af dele af selskabet

1	55,1 %
2	8,7 %
3	1,4 %
4	5,8 %
5	4,3 %
6	8,7 %
7	15,9 %

f. oplevet finansielle kriser, likviditetsproblemer eller lignende

1	62,3 %
2	10,1 %
3	4,3 %
4	4,3 %
5	5,8 %
6	2,9 %
7	10,1 %

g. oplevet pludselige eksterne begivenheder, som har medført behov for krisestyring

1	31,9 %
2	10,1 %
3	7,2 %
4	11,6 %
5	5,8 %
6	18,8 %
7	14,5 %

h. oplevet en krise forårsaget af medarbejderrelaterede interne forhold

1	50,7 %
2	13,0 %
3	8,7 %
4	7,2 %
5	5,8 %
6	11,6 %
7	2,9 %

i. oplevet begivenheder som har medført et eksternt pres for at udskifte ledelse og bestyrelse

1	73,5 %
2	8,8 %
3	1,5 %
4	5,9 %
5	2,9 %
6	4,4 %
7	2,9 %

G9 Virksomhedens væsentligste strategiske orientering og overordnede mål er

a. at få størst mulig omsætningsvækst

1	11,4 %
2	14,3 %
3	8,6 %
4	20,0 %
5	20,0 %
6	14,3 %
7	11,4 %

b. at give størst muligt udbytte til ejerne

1	10,1 %
2	7,2 %
3	2,9 %
4	24,6 %
5	26,1 %
6	15,9 %
7	13,0 %

c. at være en sikker langsigtet investering for ejerne

1	2,9 %
2	1,4 %
3	1,4 %
4	5,8 %
5	8,7 %
6	34,8 %
7	44,9 %

d. at være en stabil arbejdsplads for ansatte

1	0,0 %
2	5,8 %
3	4,3 %
4	20,3 %
5	21,7 %
6	24,6 %
7	23,2 %

e. at være en vigtig bidragsyder i samfundet

1	2,9 %
2	14,3 %
3	5,7 %
4	22,9 %
5	15,7 %
6	24,3 %
7	14,3 %

G10 Jeg anser selskabet for at være

a. i en branche, som ekspanderer hurtigt

1	10,1 %
2	18,8 %
3	8,7 %
4	18,8 %
5	20,3 %
6	17,4 %
7	5,8 %

b. i hurtig vækst (f.eks. omkring 25% vækst i salg pr. år)

1	22,1 %
2	27,9 %
3	5,9 %
4	20,6 %
5	7,4 %
6	11,8 %
7	4,4 %

G11 Geografisk har selskabet en fordelagtig lokalisering

Geografisk har selskabet en fordelagtig lokalisering

1	2,9 %
2	4,3 %
3	8,7 %
4	23,2 %
5	14,5 %
6	26,1 %
7	20,3 %

G12 a. Hvor store er selskabets forsknings- og udviklingsomkostninger i forhold til

0-2 %	50,8 %
3-5 %	32,8 %
6-10 %	11,5 %
11-20 %	3,3 %
21-50 %	1,6 %
>50 %	0,0 %

G12 b. Hvor store er branchens forsknings- og udviklingsomkostninger i forhold til

0-2 %	61,5 %
3-5 %	21,2 %
6-10 %	7,7 %
11-20 %	7,7 %
21-50 %	1,9 %
>50 %	0,0 %

G13 a. Hvor mange lande eksporterer selskabet til?

0-2	40,9 %
3-5	12,1 %
6-10	7,6 %
11-20	7,6 %
>20	31,8 %

G13 b. Hvor mange nye lande har selskabet eksporteret til de sidste 3 år?

0-2	64,5 %
3-5	19,4 %
6-10	9,7 %
11-20	3,2 %
>20	3,2 %

G13 c. I hvor mange lande har selskabet ansatte på lønningslisten?

0-2	47,8 %
3-5	20,9 %
6-10	13,4 %
11-20	10,4 %
>20	7,5 %

G13 d. Hvor stor procentandel af selskabets omsætning går til eksport?

0-10 %	43,9 %
11-25 %	9,1 %
26-50 %	7,6 %
>50 %	39,4 %

G13 e. Hvor stor procentandel af arbejdskraften befinder sig i andre lande?

0-10 %	56,1 %
11-25 %	7,6 %
26-50 %	18,2 %
>50 %	18,2 %

G13 f. Hvor stor procentandel af indtægterne kommer fra eksport?

0-10 %	48,5 %
11-25 %	9,1 %
26-50 %	6,1 %
>50 %	36,4 %

G14 a. Hvor stor andel af selskabets salg kommer fra den største forretningsenhed?

0-10 %	7,5 %
11-25 %	9,0 %
26-50 %	26,9 %
>50 %	56,7 %

G14 b. I hvor mange brancher driver selskabet virksomhed?

0-1	50,7 %
2-4	44,9 %
5-10	2,9 %
>10	1,4 %

G14 c. Inden for hvor mange produktområder (markedssegmenter i en branche) driver

0-10	98,4 %
11-20	1,6 %
21-30	0,0 %
31-40	0,0 %
41-50	0,0 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	0,0 %
91-100	0,0 %
>100	0,0 %

Har du andre kommentarer, kan du eventuelt skrive dem her:

Udfyldt af:

Navn: _____

Titel: _____

Firmanavn: _____

Sæt ring om det svar, du finder mest rigtigt!

A Generel baggrund

A1 Generel information om dig som bestyrelsesmedlem

- | | | |
|--|---------|--------|
| a. Er du mand eller kvinde?..... | Mand | Kvinde |
| b. Er du valgt ind i bestyrelsen af ansatte? | Ja | Nej |
| c. Er du også den daglige leder i selskabet? | Ja | Nej |
| d. Er du grundlæggeren af selskabet? | Ja | Nej |
| e. Hvor stor andel af selskabets aktiekapital ejer du?..... | ca ____ | % |
| f. Hvor længe har du været bestyrelsesmedlem i selskabet?..... | ca ____ | år |
| g. Hvor gammel er du?..... | ____ | år |

- | | | |
|---|---------|--------|
| A2 a. Hvor mange bestyrelsesposter har du i alt haft i andre selskaber frem til i dag? | ca ____ | poster |
| b. Hvor mange bestyrelsesposter har du i andre selskaber pr 1. november 06 | | poster |
| c. Hvor mange af disse er nye (påbegyndt efter 1.1.2006)? | | poster |

- | | | |
|--|----|-----|
| A3 Er selskabet efter din opfattelse et familieselskab? | Ja | Nej |
|--|----|-----|

A4 Har du nære

- | | | |
|---|----|-----|
| a. familierelationer til den daglige leder? | Ja | Nej |
| b. venskabsrelationer til den daglige leder? | Ja | Nej |
| c. forretningsrelationer til den daglige leder? | Ja | Nej |
| d. relationer til store ejerinteresser i selskabet? | Ja | Nej |

B Bestyrelsens medlemmer**B1** Hvor mange ordinære bestyrelsesmedlemmer med fuld stemmeret

- a. havde selskabet den 1. oktober 2006? _____ bestyrelsesmedlemmer
- b. er kvinder (totalt)?..... _____ bestyrelsesmedlemmer
- c. er valgt af de ansatte? _____ bestyrelsesmedlemmer
- d. er kvinder valgt af de ansatte? _____ bestyrelsesmedlemmer

- B2** a. Hvor mange andre personer (end B1a) deltager regelmæssigt på bestyrelsesmøderne? _____ personer
- b. Hvor mange af disse er observatører valgt af de ansatte?..... _____ personer
- c. Hvor mange direktions- og bestyrelsesmedlemmer er under 40 år?..... _____ personer

B3 Har selskabet en årlig gennemgang med vurdering af bestyrelsens sammensætning? Ja Nej

Venligst indiker på en skala fra 1-7, hvor 1 er mest uenig og 7 mest enig,

i hvilken grad du er enig i de følgende påstande:

B4 Bestyrelsesmedlemmerne har nære **Uenig Enig**

- a. familierelationer til administrerende direktør 1 2 3 4 5 6 7
- b. venskabsrelationer til administrerende direktør 1 2 3 4 5 6 7
- c. forretningsrelationer til selskabet 1 2 3 4 5 6 7
- d. relationer til andre personer og selskaber med store ejerinteresser i selskabet 1 2 3 4 5 6 7
- e. relationer til hinanden, f.eks. gennem fælles deltagelse i andre bestyrelser, etc. 1 2 3 4 5 6 7

B5 Bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer stor spredning med hensyn til **Uenig Enig**

- a. funktionel baggrund (f.eks. salg, finans, regnskab, markedsføring, etc.) 1 2 3 4 5 6 7
- b. industriel baggrund (f.eks. forskellige brancher og virksomhedstyper) 1 2 3 4 5 6 7
- c. uddannelsesbaggrund (forskellige universiteter, skoler, studieretninger, etc.) 1 2 3 4 5 6 7
- e. personlighed (forskellige grader af kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning) 1 2 3 4 5 6 7
- d. alder 1 2 3 4 5 6 7

B6 Jeg har som bestyrelsesmedlem betydelig: **Uenig Enig**

- a. bestyrelseserfaring fra andre selskaber 1 2 3 4 5 6 7
- b. relevant industri-/brancheerfaring (i forhold til selskabets virksomhed) 1 2 3 4 5 6 7
- c. indsigt i selskabet (hovedaktiviteter, nøglekompetencer, produkter, etc.)..... 1 2 3 4 5 6 7

B7 Besvares, hvis der er kvinder i bestyrelsen

- a. Kvinderne i bestyrelsen har en anden uddannelsesbaggrund end mændene..... 1 2 3 4 5 6 7
- b. Kvinderne i bestyrelsen har en anden erfaringsbaggrund end mændene..... 1 2 3 4 5 6 7
- c. Kvinderne i bestyrelsen står for andre værdier end mændene..... 1 2 3 4 5 6 7

C Bestyrelsens arbejde**C1** Når bestyrelsen skal træffe vigtige beslutninger**Uenig Enig**

- a. forsøger personer som ikke arbejder i virksomheden at påvirke beslutningstagningen i bestyrelsen 1 2 3 4 5 6 7
- b. forsøger personer fra virksomhedens topledergruppe at påvirke beslutningstagningen i bestyrelsen 1 2 3 4 5 6 7
- c. forsøger fagforeninger eller lignende at påvirke beslutningstagningen i bestyrelsen 1 2 3 4 5 6 7
- d. kontakter bestyrelsesformanden andre direktions- og bestyrelsesmedlemmer før møderne for at få støtte til sine synspunkter 1 2 3 4 5 6 7
- e. diskuterer nogle af bestyrelsesmedlemmerne (formelt eller uformelt) sagerne før bestyrelsesmøderne 1 2 3 4 5 6 7

C2 Forud for vigtige bestyrelsesbeslutninger har jeg haft kontakt med**Uenig Enig**

- a. personer som repræsenterer interesser udenfor selskabet..... 1 2 3 4 5 6 7
- b. den daglige leder eller personer i topledergruppen 1 2 3 4 5 6 7
- c. personer som repræsenterer ansatte i selskabet..... 1 2 3 4 5 6 7
- d. bestyrelsesformanden..... 1 2 3 4 5 6 7
- e. andre direktions- og bestyrelsesmedlemmer..... 1 2 3 4 5 6 7

C3 I hvilken grad er du enig i, at der pr. 1. oktober 2006 findes følgende godt etablerede aktiviteter i dit selskab eller din bestyrelse? (brug mellemalternativer hvis aktiviteten er delvis etableret).**Uenig Enig**

- a. en nominationskomité, valgkomité eller lignende? 1 2 3 4 5 6 7
- b. revisionskomité, kontrolkomité eller lignende?..... 1 2 3 4 5 6 7
- c. en kompensationskomité eller lignende?..... 1 2 3 4 5 6 7
- d. en skriftlig arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør? 1 2 3 4 5 6 7
- e. en bestyrelsesinstruks (inkl. regler for indkaldelse, etc.)?..... 1 2 3 4 5 6 7
- f. regelmæssig bestyrelsesevaluering? 1 2 3 4 5 6 7
- g. regelmæssige bestyrelsesudviklingstiltag (f.eks. oplæring og kurser)?..... 1 2 3 4 5 6 7
- h. at enkelte bestyrelsesmøder afholdes uden den administrerende direktørs tilstedeværelse? 1 2 3 4 5 6 7
- i. klare regler for godtgørelse til bestyrelsesmedlemmer? 1 2 3 4 5 6 7
- j. information i årsrapporten om bestyrelsens arbejde og medlemmernes uafhængighed? 1 2 3 4 5 6 7
- k. en gennemarbejdet politik for forholdet til forskellige interessenter, herunder regler for etisk regnskabsføring, selskabets samfundsansvar, osv.?..... 1 2 3 4 5 6 7

l. regler for at godkende og følge op på bestyrelsesbeslutninger?	1 2 3 4 5 6 7
m. regler om at bestyrelsesmedlemmer kan få information fra ansatte og ledergruppen uden at gå via den administrerende direktør?.....	1 2 3 4 5 6 7
n. en grundig introduktion for nye bestyrelsesmedlemmer?	1 2 3 4 5 6 7
C4 Evaluering af bestyrelsen	Uenig Enig
a. Vi gennemfører grundig evaluering af hvert bestyrelsesmøde.....	1 2 3 4 5 6 7
b. Vi gennemfører årligt en grundig vurdering af bestyrelsens forbedringspotentiale	1 2 3 4 5 6 7
c. Vi gennemfører bestyrelseevalueringer beregnet på dem som vælger medlemmer	1 2 3 4 5 6 7
d. Mine synspunkter bliver hørt i forbindelse med. bestyrelseevalueringer.....	1 2 3 4 5 6 7
e. Konklusionerne fra bestyrelseevalueringen bliver fulgt op.....	1 2 3 4 5 6 7
C5 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden mest af	Uenig Enig
a. administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformand	1 2 3 4 5 6 7
c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne	1 2 3 4 5 6 7
C6 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden hovedsageligt gennem	Uenig Enig
a. bestyrelsesinstrukser og årsplaner	1 2 3 4 5 6 7
b. forslag fra tidligere bestyrelsesmøder	1 2 3 4 5 6 7
c. sager som pludselig kommer op	1 2 3 4 5 6 7
C7 a. Bestyrelsen tager ofte en sag op til gentaget behandling på begæring af enkeltmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
b. Den administrerende direktør bliver ofte opfordret af bestyrelsen til at holde bestyrelsen bedre informeret	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
C8 Den administrerende direktør går hellere til bestyrelsesmedlemmerne for at få råd end til eksterne konsulenter	1 2 3 4 5 6 7
C9 Når der skal træffes kontroversielle beslutninger, lytter bestyrelsen mest til de bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. med mest erfaring og viden om sagen	1 2 3 4 5 6 7
b. som repræsenterer de største ejere.....	1 2 3 4 5 6 7
c. som selv har store aktieposter i selskabet.....	1 2 3 4 5 6 7

C10 Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der	Uenig Enig
a. uskrevne regler og principper for, hvordan bestyrelsen bør arbejde	1 2 3 4 5 6 7
b. fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar, osv.	1 2 3 4 5 6 7
c. gensidige forventninger til hinandens fremtidige handlinger	1 2 3 4 5 6 7
d. stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer	1 2 3 4 5 6 7
e. meget stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode faglige og professionelle relationer..	1 2 3 4 5 6 7
f. meget stor vægt på tillid, når konflikter skal løses	1 2 3 4 5 6 7

C11 I bestyrelsesarbejdet hos os er der en klar arbejdsdeling mellem	Uenig Enig
a. bestyrelsesformand og administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformand og de andre bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
c. de enkelte bestyrelsesmedlemmer (f.eks. ved at de varetager forskellige specialopgaver)	1 2 3 4 5 6 7

C12 Bestyrelsesformanden er fremragende til at	Uenig Enig
a. motivere og benytte kompetencen hos hvert enkelt bestyrelsesmedlem.....	1 2 3 4 5 6 7
b. formulere beslutningsforslag og opsummere konklusioner i sagsbehandlingen	1 2 3 4 5 6 7
c. styre diskussionerne i bestyrelsen.....	1 2 3 4 5 6 7

C13 Bestyrelsesformanden	Uenig Enig
a. Samarbejder godt med den daglige leder.....	1 2 3 4 5 6 7
b. Arbejder hele tiden for at udvikle bestyrelsens arbejdsformer og processer.....	1 2 3 4 5 6 7
c. Har en åben og tillidvækkende lederstil.....	1 2 3 4 5 6 7
d. Er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne.....	

D Bestyrelsesmøderne

D1 a. Hvor mange timer varer typisk et ordinært bestyrelsesmøde hos jer?	___ _timer
b. Hvor mange bestyrelsesmøder med fysisk tilstedeværelse blev der totalt afholdt i 2005?...	___ møder

D2 Hvor mange gange blev der i 2005	
a. formel bestyrelsesbehandling (f.eks. telefonmøder, e-mail, fax) udenfor bestyrelsesmøderne? ...	ca ___ gange
b. lagt en "social" bestyrelsesmiddag eller lignende i tilknytning til bestyrelsesmøderne?	___ gange
c. gennemført bestyrelsesmøder som fandt sted over mindst 2 dage?.....	___ gange

D3 Bestyrelsesmøderne præges af	Uenig Enig
a. dybdegående diskussioner	1 2 3 4 5 6 7
b. kreative diskussioner	1 2 3 4 5 6 7
c. hurtig beslutningstagning	1 2 3 4 5 6 7
d. lange diskussioner	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D4 a. Jeg ønsker ofte at diskutere sager på bestyrelsesmøderne, som ikke står på agendaen	1 2 3 4 5 6 7
b. Vi behøver oftest mere end den afsatte tid til at behandle enkeltsager	1 2 3 4 5 6 7
c. De vigtigste beslutninger træffes uden om de formelle bestyrelsesmøder.....	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D5 Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af	Uenig Enig
a. den administrerende direktør.....	1 2 3 4 5 6 7
b. bestyrelsesformanden.....	1 2 3 4 5 6 7
c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D6 a. Alle bestyrelsesmedlemmerne deltager aktivt i diskussionerne på bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7
b. Vores bestyrelsesmedlemmer præsenterer mange kreative og innovative forslag på møderne	1 2 3 4 5 6 7
c. Vores bestyrelse træffer beslutninger om mange kreative og innovative løsninger	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D7 Forberedelse og engagement. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. prioriterer meget og tilstrækkelig tid til deres bestyrelseshverv i selskabet	1 2 3 4 5 6 7
b. er altid tilgængelige, hvis bestyrelsesarbejdet skulle kræve det	1 2 3 4 5 6 7
c. er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D8 Kritiske holdninger. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. er aktive med hensyn til selv at søge og finde information i tillæg til ledelsens rapporter	1 2 3 4 5 6 7
b. stiller kritiske spørgsmål til forslag fremsat af ledelsen	1 2 3 4 5 6 7
c. stiller kritiske spørgsmål til information fra ledelsen	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
D9 Generøsitet og åbenhed. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. accepterer og indrømmer risikoen for, at de kan tage fejl i deres vurderinger	1 2 3 4 5 6 7
b. giver beredvilligt råd baseret på egen viden, ideer og synspunkter	1 2 3 4 5 6 7
c. formidler åbent og frit egne personlige præferencer og vurderinger	1 2 3 4 5 6 7

D10 Forskellige opfattelser. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. har ofte forskellige opfattelser i vigtige bestyrelsessager	1 2 3 4 5 6 7
b. fremsætter meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for selskabet.....	1 2 3 4 5 6 7
c. har meget forskellige måder at tænke og ræsonnere på.....	1 2 3 4 5 6 7
D11 Samhørighed. Vores bestyrelsesmedlemmer	Uenig Enig
a. sætter meget stor pris på at være sammen på møderne	1 2 3 4 5 6 7
b. har en god indbyrdes atmosfære på bestyrelsesmøderne	1 2 3 4 5 6 7
c. prioriterer højt at være med i denne bestyrelse	1 2 3 4 5 6 7
D12 Bestyrelsesmedlemmerne	Uenig Enig
a. har oftest dannet sig en mening om enkeltsager før møderne	1 2 3 4 5 6 7
b. har oftest klare opfattelser af, hvad udfaldet af bestyrelsens beslutningsalternativer vil blive	1 2 3 4 5 6 7
c. ændrer sjældent opfattelse, selv om rationelle begrundelser fremlægges i sagen	1 2 3 4 5 6 7
d. stemmer oftest for et forslag, når sagen vinkles som en positiv beslutning	1 2 3 4 5 6 7
e. er ængstelige for at påføre tab som følge af en beslutning	1 2 3 4 5 6 7
f. har ofte urealistiske forventninger til, at bestyrelsens beslutninger får ønsket udfald	1 2 3 4 5 6 7
D13 Spørgsmål om de medarbejdervalgte (besvares kun i tilfælde af, at de er med i bestyrelsen)	Uenig Enig
a. De medarbejdervalgte er bedre forberedte end øvrige medlemmer til møderne	1 2 3 4 5 6 7
b. De medarbejdervalgte er mindst lige så aktive i diskussionerne som de øvrige	1 2 3 4 5 6 7
c. De medarbejdervalgte giver vigtig viden til bestyrelsens om de ansattes holdninger	1 2 3 4 5 6 7
d. De medarbejdervalgte formidler vigtig information til bestyrelsen om hvad der sker i virksomheden.....	1 2 3 4 5 6 7
e. De medarbejdervalgte opfattes som allierede for ledelsen.....	1 2 3 4 5 6 7
f. De medarbejdervalgte opfattes undertiden som ”B-medlemmer” af bestyrelsen	1 2 3 4 5 6 7
g. De medarbejdervalgte skaber opbakning blandt de ansatte om beslutninger truffet i bestyrelsen.....	1 2 3 4 5 6 7
D14 Spørgsmål om kvinder (besvares kun i tilfælde af, at det er kvinder i bestyrelsen)	Uenig Enig
a. Kvinderne er altid bedre forberedt end mændene til møderne.....	1 2 3 4 5 6 7
b. Kvinderne er mindst lige så aktive i diskussionerne som mændene.....	1 2 3 4 5 6 7
c. Kvinderne opfattes undertiden som B-medlemmer af bestyrelsen.....	1 2 3 4 5 6 7
d. Kvinderne har påvirket hvordan bestyrelsen arbejder.....	1 2 3 4 5 6 7
e. Kvinderne har i stor grad påvirket, hvilke sager som behandles af bestyrelsen ...	1 2 3 4 5 6 7

E Bestyrelsens opgaver og bidrag

E1 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager	Uenig Enig
a. til netværksopbygning	1 2 3 4 5 6 7
b. til lobbyvirksomhed og legitimering.....	1 2 3 4 5 6 7
E2 Virksomheden og bestyrelsen benytter sig ofte af bestyrelsesmedlemmernes netværk for at få gode råd	1 2 3 4 5 6 7
E3 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager med råd til ledelsen om	Uenig Enig
a. generelle ledelsesspørgsmål (personalesager, strategi, organisering)	1 2 3 4 5 6 7
b. juridiske og regnskabstekniske spørgsmål	1 2 3 4 5 6 7
c. finansielle spørgsmål (både egenfinansiering og kapitalanbringelser)	1 2 3 4 5 6 7
d. tekniske spørgsmål (herunder både produktions- og informationsteknologi)	1 2 3 4 5 6 7
e. markedsvurderinger	1 2 3 4 5 6 7
	Uenig Enig
E4 Bestyrelsen og bestyrelsesmedlemmerne fungerer som mentorer for administrerende direktør og virksomheden	1 2 3 4 5 6 7
E5 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af omkostningsbudgetter	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af selskabets investeringer og kapitalforbrug	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af selskabets likviditet og udbetalinger	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af risikostyring og om selskabet er under betryggende kontrol	1 2 3 4 5 6 7
e. vurdering af salgs- og markedsbudgetter	1 2 3 4 5 6 7
E6 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af den administrerende direktørs arbejde	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af godtgørelse til administrerende direktør	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af belønningssystemer for ledergruppen	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af selskabets personale- og rekrutteringspolitik	1 2 3 4 5 6 7
e. vurdering af selskabets organisation og personaleressourcer	1 2 3 4 5 6 7
f. vurdering af produktkvalitet og kundetilfredshed	1 2 3 4 5 6 7

E7 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering af sundhed, miljø og sikkerhed	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering af sager angående miljøbeskyttelse og samfundsansvar	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af sager om bidrag til velgørenhed.....	1 2 3 4 5 6 7
d. vurdering af udbetaling af udbytte til ejerne.....	1 2 3 4 5 6 7

E8 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. udarbejde forslag til langsigtede strategier og overordnede mål.....	1 2 3 4 5 6 7
b. træffe beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål	1 2 3 4 5 6 7
c. iværksætte beslutninger knyttet til langsigtede strategier og overordnede mål.....	1 2 3 4 5 6 7
d. kontrollere opfølgningen af beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål	1 2 3 4 5 6 7

E9 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:	Uenig Enig
a. vurdering om opkøb af andre virksomheder	1 2 3 4 5 6 7
b. vurdering om restruktureringer og nedskæringer	1 2 3 4 5 6 7
c. vurdering af nye teknologiske løsninger	1 2 3 4 5 6 7

E10 Ved den seneste ændring i topledergruppen havde følgende faktorer stærk indflydelse:	Uenig Enig
a. bestyrelsesformanden	1 2 3 4 5 6 7
b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse	1 2 3 4 5 6 7
c. de eksterne bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk	1 2 3 4 5 6 7
f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere).....	1 2 3 4 5 6 7
g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet.....	1 2 3 4 5 6 7
h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur.....	1 2 3 4 5 6 7

F11 Ved den seneste ændring af kompensationspakken til administrerende direktør (løn, optioner, fratrædelsesgodtgørelse, pension, osv.) havde følgende meget stærk indflydelse:	Uenig Enig
a. bestyrelsesformanden.....	1 2 3 4 5 6 7
b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse	1 2 3 4 5 6 7
c. de eksterne bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer	1 2 3 4 5 6 7
e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk	1 2 3 4 5 6 7
f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)	1 2 3 4 5 6 7

- g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet 1 2 3 4 5 6 7
- h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur..... 1 2 3 4 5 6 7

F Om virksomheden

- F1** I hvilken grad har selskabet i løbet af de sidste 3 år: **Lav Høj**
- a. opkøbt andre selskaber eller dele af dem 1 2 3 4 5 6 7
- b. opkøbt virksomheder (for eksempel selskaber) med innovativt potentiale 1 2 3 4 5 6 7
- c. været udsat for opkøbstrussel 1 2 3 4 5 6 7
- d. gennemført nedskæringer og restruktureringer 1 2 3 4 5 6 7
- e. gennemført udskillelse og salg af dele af selskabet 1 2 3 4 5 6 7
- f. oplevet finansielle kriser, likviditetsproblemer eller lignende..... 1 2 3 4 5 6 7
- g. oplevet pludselige eksterne begivenheder, som har medført behov for krisestyring... 1 2 3 4 5 6 7
- h. oplevet en krise forårsaget af medarbejderrelaterede interne forhold 1 2 3 4 5 6 7
- i. oplevet begivenheder, som har medført et eksternt pres for at udskifte ledelse og bestyrelse 1 2 3 4 5 6 7

- F2** Virksomhedens væsentligste strategiske orientering og overordnede mål er **Uenig Enig**
- a. at få størst mulig omsætningsvækst..... 1 2 3 4 5 6 7
- b. at give størst muligt udbytte til ejerne 1 2 3 4 5 6 7
- c. at være en sikker langsigtet investering for ejerne 1 2 3 4 5 6 7
- d. at være en stabil arbejdsplads for de ansatte 1 2 3 4 5 6 7
- e. at være en vigtig bidragsyder i samfundet 1 2 3 4 5 6 7

- F3** Selskabet har pr 1. januar 2006 **Uenig Enig**
- a. et omdømme i samfundet som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele 1 2 3 4 5 6 7
- b. kunde- og markedsrelationer som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele 1 2 3 4 5 6 7
- c. en økonomisk styrke som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele..... 1 2 3 4 5 6 7
- d. kontrol over produkter og tjenester som giver virksomheden langvarige konkurrencefordele 1 2 3 4 5 6 7
- e. kontrol over teknologier som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele 1 2 3 4 5 6 7
- f. et arbejdsmiljø som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordel..... 1 2 3 4 5 6 7
- g. menneskelige ressourcer som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele... 1 2 3 4 5 6 7

Har du andre kommentarer, kan du eventuelt skrive dem her:

Tak for indsatsen. Vi beder om at få tilsendt dit svar **senest 22. december**. Benyt den vedlagte frankerede svarkuvert, eller indtast dit svar på hjemmesideadressen www.pwc.dk/survey.

Det findes flere oplysninger om forskningsprojektet på hjemmesiden www.bi.no/boards.

Resultater fra undersøgelsen vil blive lagt ud på disse sider.

Spørgeskemasvar fra bestyrelsesmedlemmer

A1 a. Er du mand eller kvinde?

Mand	92,2 %
Kvinde	7,8 %

A1 b. Er du valgt ind i bestyrelsen af ansatte?

Ja	9,5 %
Nej	90,5 %

A1 c. Er du også den daglige leder i selskabet?

Ja	8,1 %
Nej	91,9 %

A1 d. Er du grundlæggeren af selskabet?

Ja	0,0 %
Nej	100,0 %

A1 e. Hvor stor andel af selskabets aktiekapital ejer du?

0	66,7 %
1-10	21,6 %
11-20	2,0 %
21-30	5,9 %
31-40	3,9 %
41-50	0,0 %
51-60	0,0 %
61-70	0,0 %
71-80	0,0 %
81-90	0,0 %
91-100	0,0 %

A1 f. Hvor længe har du været bestyrelsesmedlem i selskabet?

0-3	31,3 %
4-7	31,3 %
>7	37,5 %

A1 g. Hvor gammel er du?

>25	0,0 %
25-30	0,0 %
31-40	14,1 %
41-50	25,0 %
51-60	32,8 %
61-70	28,1 %
>70	0,0 %

A2 a. Hvor mange bestyrelsesposter har du i alt haft i andre selskaber frem til i dag?

0-2	46,0 %
3-5	15,9 %
6-10	22,2 %
>10	15,9 %

A2 b. Hvor mange bestyrelsesposter har du i andre selskaber pr 1. november 06?

0-2	57,1 %
3-5	27,0 %
6-10	12,7 %
>10	3,2 %

A2 c. Hvor mange af disse er nye (påbegyndt efter 1.1.2006)?

0-2	100,0 %
3-5	0,0 %
6-10	0,0 %
>10	0,0 %

A3 Er selskabet efter din opfattelse et familieselskab?

Ja	18,0 %
Nej	82,0 %

A4 a. familierelationer til den daglige leder?

Ja	6,3 %
Nej	93,7 %

A4 b. venskabsrelationer til den daglige leder?

Ja	6,5 %
Nej	93,5 %

A4 c. forretningsrelationer til den daglige leder?

Ja	27,4 %
Nej	72,6 %

A4 d. relationer til store ejerinteresser i selskabet?

Ja	35,5 %
Nej	64,5 %

B1 a. havde selskabet den 1. oktober 2006?

0	0,0 %
1	0,0 %
2	1,6 %
3	6,5 %
4	8,1 %
5	8,1 %
6	12,9 %
7	6,5 %
8	6,5 %
9	6,5 %
10	6,5 %
11	11,3 %
12	1,6 %
13	1,6 %
14	4,8 %
15	8,1 %
16	0,0 %
17	9,7 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

B1 b. er kvinder (totalt)?

0	55,6 %
1	15,9 %
2	12,7 %
3	12,7 %
4	3,2 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

B1 c. er valgt af de ansatte?

0	32,8 %
1	1,6 %
2	28,1 %
3	12,5 %
4	9,4 %
5	12,5 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	3,1 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

B1 d. er kvinder valgt af de ansatte?

0	69,4 %
1	12,9 %
2	14,5 %
3	3,2 %
4	0,0 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

B2 a. Hvor mange andre personer (end B1a) deltager regelmæssigt på bestyrelsesmøderne?

0	1,6 %
1	19,0 %
2	41,3 %
3	14,3 %
4	12,7 %
5	6,3 %
6	3,2 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	1,6 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

B2 b. Hvor mange af disse er er observatører valgt af de ansatte?

0	90,5 %
1	3,2 %
2	4,8 %
3	1,6 %
4	0,0 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

B2 c. Hvor mange direktions- og bestyrelsesmedlemmer er under 40 år?

0	44,4 %
1	27,0 %
2	12,7 %
3	3,2 %
4	6,3 %
5	6,3 %
6	0,0 %
7	0,0 %
8	0,0 %
9	0,0 %
10	0,0 %
11	0,0 %
12	0,0 %
13	0,0 %
14	0,0 %
15	0,0 %
16	0,0 %
17	0,0 %
18	0,0 %
19	0,0 %
20	0,0 %

B3 Har selskabet en årlig gennemgang med vurdering af bestyrelsens sammensætning?

Ja	46,8 %
Nej	53,2 %

B4 Bestyrelsesmedlemmerne har nære

a. familierelationer til administrerende direktør

1	85,9 %
2	4,7 %
3	0,0 %
4	3,1 %
5	3,1 %
6	0,0 %
7	3,1 %

b. venskabsrelationer til administrerende direktør

1	46,9 %
2	23,4 %
3	12,5 %
4	6,3 %
5	4,7 %
6	3,1 %
7	3,1 %

c. forretningsrelationer til selskabet

1	39,1 %
2	9,4 %
3	7,8 %
4	7,8 %
5	9,4 %
6	6,3 %
7	20,3 %

d. relationer til andre personer og selskaber med store ejerinteresser i selskabet

1	47,6 %
2	7,9 %
3	3,2 %
4	9,5 %
5	12,7 %
6	4,8 %
7	14,3 %

e. relationer til hinanden, f.eks. gennem fælles deltagelse i andre bestyrelser, etc.

1	42,2 %
2	15,6 %
3	12,5 %
4	18,8 %
5	4,7 %
6	4,7 %
7	1,6 %

B5 Bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer stor spredning med hensyn til

a. funktionel baggrund (f.eks. salg, finans, regnskab, markedsføring, etc.)

1	6,3 %
2	9,4 %
3	9,4 %
4	20,3 %
5	9,4 %
6	25,0 %
7	20,3 %

b. industriel baggrund (f.eks. forskellige brancher og virksomhedstyper)

1	7,8 %
2	14,1 %
3	9,4 %
4	12,5 %
5	18,8 %
6	18,8 %
7	18,8 %

c. uddannelsesbaggrund (forskellige universiteter, skoler, studieretninger, etc.)

1	9,4 %
2	14,1 %
3	7,8 %
4	20,3 %
5	10,9 %
6	20,3 %
7	17,2 %

e. personlighed (forskellige grader af kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdning)

1	3,2 %
2	7,9 %
3	3,2 %
4	23,8 %
5	12,7 %
6	28,6 %
7	20,6 %

d. alder

1	6,3 %
2	15,6 %
3	18,8 %
4	23,4 %
5	21,9 %
6	4,7 %
7	9,4 %

B6 Jeg har som bestyrelsesmedlem betydelig

a. bestyrelseserfaring fra andre selskaber

1	18,8 %
2	10,9 %
3	4,7 %
4	20,3 %
5	17,2 %
6	18,8 %
7	9,4 %

b. relevant industri-/brancheerfaring (i forhold til selskabets virksomhed)

1	7,8 %
2	10,9 %
3	14,1 %
4	14,1 %
5	7,8 %
6	21,9 %
7	23,4 %

c. indsigt i selskabet (hovedaktiviteter, nøglekompetencer, produkter, etc.)

1	0,0 %
2	3,2 %
3	6,3 %
4	15,9 %
5	17,5 %
6	30,2 %
7	27,0 %

B7 Besvares, hvis der er kvinder i bestyrelsen

a. Kvinderne i bestyrelsen har en anden uddannelsesbaggrund end mændene

1	35,7 %
2	10,7 %
3	7,1 %
4	10,7 %
5	10,7 %
6	17,9 %
7	7,1 %

b. Kvinderne i bestyrelsen har en anden erfaringsbaggrund end mændene

1	35,7 %
2	3,6 %
3	14,3 %
4	7,1 %
5	14,3 %
6	17,9 %
7	7,1 %

c. Kvinderne i bestyrelsen står for andre værdier end mændene

1	28,6 %
2	21,4 %
3	10,7 %
4	10,7 %
5	10,7 %
6	17,9 %
7	0,0 %

C1 Når bestyrelsen skal træffe vigtige beslutninger

a. forsøger personer som ikke arbejder i virksomheden at påvirke beslutningstagningen i bestyrelsen

1	54,7 %
2	15,6 %
3	4,7 %
4	7,8 %
5	9,4 %
6	6,3 %
7	1,6 %

b. forsøger personer fra virksomhedens topledergruppe at påvirke beslutningstagningen i bestyrelsen

1	14,5 %
2	16,1 %
3	8,1 %
4	12,9 %
5	12,9 %
6	30,6 %
7	4,8 %

c. forsøger fagforeninger eller lignende at påvirke beslutningstagningen i bestyrelsen

1	68,8 %
2	14,1 %
3	6,3 %
4	3,1 %
5	4,7 %
6	3,1 %
7	0,0 %

d. kontakter bestyrelsesformanden andre direktions- og bestyrelsesmedlemmer før møderne for at få støtte til sine synspunkter

1	33,9 %
2	21,0 %
3	9,7 %
4	17,7 %
5	6,5 %
6	8,1 %
7	3,2 %

e. diskuterer nogle af bestyrelsesmedlemmerne (formelt eller uformelt) sagerne før bestyrelsesmøderne

1	7,9 %
2	17,5 %
3	12,7 %
4	22,2 %
5	15,9 %
6	15,9 %
7	7,9 %

C2 Forud for vigtige bestyrelsesbeslutninger har jeg haft kontakt med

a. personer som repræsenterer interesser udenfor selskabet

1	58,7 %
2	9,5 %
3	4,8 %
4	12,7 %
5	6,3 %
6	7,9 %
7	0,0 %

b. den daglige leder eller personer i topledergruppen

1	34,9 %
2	15,9 %
3	12,7 %
4	9,5 %
5	7,9 %
6	11,1 %
7	7,9 %

c. personer som repræsenterer ansatte i selskabet

1	54,0 %
2	12,7 %
3	9,5 %
4	11,1 %
5	6,3 %
6	4,8 %
7	1,6 %

d. bestyrelsesformanden

1	22,2 %
2	19,0 %
3	12,7 %
4	17,5 %
5	11,1 %
6	4,8 %
7	12,7 %

e. andre direktions- og bestyrelsesmedlemmer

1	19,0 %
2	20,6 %
3	15,9 %
4	17,5 %
5	7,9 %
6	15,9 %
7	3,2 %

C3 I hvilken grad er du enig i, at der pr. 1. oktober 2006 findes følgende godt etablerede aktiviteter

a. en nominationskomité, valgkomité eller lignende?

1	65,1 %
2	3,2 %
3	9,5 %
4	7,9 %
5	3,2 %
6	4,8 %
7	6,3 %

b. revisionskomité, kontrolkomité eller lignende?

1	52,4 %
2	6,3 %
3	3,2 %
4	7,9 %
5	7,9 %
6	6,3 %
7	15,9 %

c. en kompensationskomité eller lignende?

1	69,4 %
2	6,5 %
3	8,1 %
4	8,1 %
5	1,6 %
6	3,2 %
7	3,2 %

d. en skriftlig arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør?

1	12,5 %
2	1,6 %
3	9,4 %
4	14,1 %
5	7,8 %
6	17,2 %
7	37,5 %

e. en bestyrelsesinstruks (inkl. regler for indkaldelse, etc.)?

1	1,6 %
2	1,6 %
3	3,1 %
4	10,9 %
5	7,8 %
6	29,7 %
7	45,3 %

f. regelmæssig bestyrelsesevaluering?

1	17,2 %
2	7,8 %
3	4,7 %
4	20,3 %
5	12,5 %
6	17,2 %
7	20,3 %

g. regelmæssige bestyrelsesudviklingstiltag (f.eks. oplæring og kurser)?

1	25,4 %
2	15,9 %
3	17,5 %
4	7,9 %
5	9,5 %
6	14,3 %
7	9,5 %

h. at enkelte bestyrelsesmøder afholdes uden den administrerende direktørs tilstedeværelse?

1	57,1 %
2	9,5 %
3	1,6 %
4	4,8 %
5	4,8 %
6	11,1 %
7	11,1 %

i. klare regler for godtgørelse til bestyrelsesmedlemmer?

1	1,6 %
2	1,6 %
3	6,3 %
4	10,9 %
5	6,3 %
6	10,9 %
7	62,5 %

j. information i årsrapporten om bestyrelsens arbejde og medlemmernes uafhængighed?

1	13,1 %
2	14,8 %
3	8,2 %
4	16,4 %
5	11,5 %
6	11,5 %
7	24,6 %

k. en gennearbejdet politik for forholdet til forskellige interessenter, herunder regler for etisk regnskabsføring, selskabets samfundsansvar, osv.?

1	14,1 %
2	7,8 %
3	9,4 %
4	10,9 %
5	15,6 %
6	17,2 %
7	25,0 %

l. regler for at godkende og følge op på bestyrelsesbeslutninger?

1	9,5 %
2	7,9 %
3	9,5 %
4	19,0 %
5	14,3 %
6	20,6 %
7	19,0 %

m. regler om at bestyrelsesmedlemmer kan få information fra ansatte og ledergruppen uden at gå via den administrerende direktør?

1	41,0 %
2	11,5 %
3	11,5 %
4	13,1 %
5	6,6 %
6	8,2 %
7	8,2 %

n. en grundig introduktion for nye bestyrelsesmedlemmer?

1	19,7 %
2	6,6 %
3	16,4 %
4	13,1 %
5	19,7 %
6	16,4 %
7	8,2 %

C4 Evaluering af bestyrelsen

a. Vi gennemfører grundig evaluering af hvert bestyrelsesmøde

1	37,1 %
2	22,6 %
3	16,1 %
4	16,1 %
5	4,8 %
6	1,6 %
7	1,6 %

b. Vi gennemfører årligt en grundig vurdering af bestyrelsens forbedringspotentiale

1	27,4 %
2	21,0 %
3	9,7 %
4	19,4 %
5	8,1 %
6	6,5 %
7	8,1 %

c. Vi gennemfører bestyrelsesevalueringer beregnet på dem som vælger medlemmer

1	46,8 %
2	21,0 %
3	9,7 %
4	14,5 %
5	3,2 %
6	1,6 %
7	3,2 %

d. Mine synspunkter bliver hørt i forbindelse med. bestyrelsevalueringer

1	20,7 %
2	3,4 %
3	8,6 %
4	12,1 %
5	13,8 %
6	27,6 %
7	13,8 %

e. Konklusionerne fra bestyrelseevalueringen bliver fulgt op

1	19,0 %
2	3,4 %
3	5,2 %
4	22,4 %
5	19,0 %
6	17,2 %
7	13,8 %

C5 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden mest af

a. administrerende direktør

1	8,2 %
2	4,9 %
3	4,9 %
4	16,4 %
5	14,8 %
6	24,6 %
7	26,2 %

b. bestyrelsesformand

1	0,0 %
2	1,7 %
3	13,3 %
4	20,0 %
5	23,3 %
6	23,3 %
7	18,3 %

c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne

1	30,0 %
2	16,7 %
3	20,0 %
4	20,0 %
5	11,7 %
6	0,0 %
7	1,7 %

C6 Hos os fastsættes bestyrelsesmødernes indhold og dagsorden hovedsageligt gennem

a. bestyrelsesinstrukser og årsplaner

1	4,8 %
2	8,1 %
3	12,9 %
4	17,7 %
5	22,6 %
6	19,4 %
7	14,5 %

b. forslag fra tidligere bestyrelsesmøder

1	3,2 %
2	12,9 %
3	9,7 %
4	25,8 %
5	21,0 %
6	17,7 %
7	9,7 %

c. sager som pludselig kommer op

1	6,6 %
2	18,0 %
3	18,0 %
4	27,9 %
5	21,3 %
6	4,9 %
7	3,3 %

C7

a. Bestyrelsen tager ofte en sag op til gentaget behandling på begæring af enkeltmedlemmer

1	27,9 %
2	18,0 %
3	11,5 %
4	18,0 %
5	18,0 %
6	3,3 %
7	3,3 %

b. Den administrerende direktør bliver ofte opfordret af bestyrelsen til at holde bestyrelsen bedre informeret

1	50,0 %
2	24,2 %
3	11,3 %
4	4,8 %
5	4,8 %
6	3,2 %
7	1,6 %

C8

a. Den administrerende direktør går hellere til bestyrelsesmedlemmerne for at få råd end til eksterne konsulenter

1	11,5 %
2	6,6 %
3	8,2 %
4	27,9 %
5	11,5 %
6	21,3 %
7	13,1 %

C9 Når der skal træffes kontroversielle beslutninger, lytter bestyrelsen mest til de

a. med mest erfaring og viden om sagen

1	8,1 %
2	0,0 %
3	3,2 %
4	12,9 %
5	22,6 %
6	24,2 %
7	29,0 %

b. som repræsenterer de største ejere

1	47,5 %
2	6,6 %
3	8,2 %
4	18,0 %
5	6,6 %
6	8,2 %
7	4,9 %

c. som selv har store aktieposter i selskabet

1	59,3 %
2	8,5 %
3	10,2 %
4	10,2 %
5	3,4 %
6	5,1 %
7	3,4 %

C10 Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der

a. uskrevne regler og principper for, hvordan bestyrelsen bør arbejde

1	29,5 %
2	11,5 %
3	9,8 %
4	18,0 %
5	9,8 %
6	14,8 %
7	6,6 %

c. gensidige forventninger til hinandens fremtidige handlinger

1	3,2 %
2	6,5 %
3	3,2 %
4	21,0 %
5	27,4 %
6	25,8 %
7	12,9 %

b. fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar, osv.

1	1,6 %
2	6,5 %
3	8,1 %
4	19,4 %
5	30,6 %
6	29,0 %
7	4,8 %

d. stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer

1	4,8 %
2	8,1 %
3	9,7 %
4	33,9 %
5	14,5 %
6	19,4 %
7	9,7 %

e. meget stor vægt på indbyrdes bevarelse af gode faglige og professionelle relationer

1	0,0 %
2	6,5 %
3	11,3 %
4	27,4 %
5	27,4 %
6	12,9 %
7	14,5 %

f. meget stor vægt på tillid, når konflikter skal løses

1	0,0 %
2	1,6 %
3	1,6 %
4	21,0 %
5	24,2 %
6	33,9 %
7	17,7 %

C11 I bestyrelsesarbejdet hos os er der en klar arbejdsdeling mellem

a. bestyrelsesformand og administrerende direktør

1	0,0 %
2	1,6 %
3	3,2 %
4	8,1 %
5	8,1 %
6	38,7 %
7	40,3 %

b. bestyrelsesformand og de andre bestyrelsesmedlemmer

1	0,0 %
2	3,2 %
3	8,1 %
4	19,4 %
5	19,4 %
6	27,4 %
7	22,6 %

c. de enkelte bestyrelsesmedlemmer

(f.eks. ved at de varetager forskellige specialopgaver)

1	8,1 %
2	16,1 %
3	11,3 %
4	16,1 %
5	11,3 %
6	17,7 %
7	19,4 %

C12 Bestyrelsesformanden er fremragende til at

a. motivere og benytte kompetencen hos hvert enkelt bestyrelsesmedlem

1	1,6 %
2	11,3 %
3	19,4 %
4	17,7 %
5	22,6 %
6	16,1 %
7	11,3 %

b. formulere beslutningsforslag og opsummere konklusioner i sagsbehandlingen

1	1,6 %
2	8,1 %
3	9,7 %
4	16,1 %
5	21,0 %
6	32,3 %
7	11,3 %

c. styre diskussionerne i bestyrelsen

1	1,6 %
2	6,5 %
3	6,5 %
4	19,4 %
5	24,2 %
6	29,0 %
7	12,9 %

C13 Bestyrelsesformanden

a. Samarbejder godt med den daglige leder

1	0,0 %
2	1,6 %
3	0,0 %
4	9,7 %
5	9,7 %
6	41,9 %
7	37,1 %

b. Arbejder hele tiden for at udvikle bestyrelsens arbejdsformer og processer

1	3,3 %
2	14,8 %
3	6,6 %
4	21,3 %
5	16,4 %
6	24,6 %
7	13,1 %

c. Har en åben og tillidvækkende lederstil

1	0,0 %
2	3,3 %
3	3,3 %
4	21,3 %
5	14,8 %
6	31,1 %
7	26,2 %

d. Er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne

1	0,0 %
2	1,8 %
3	3,6 %
4	9,1 %
5	14,5 %
6	34,5 %
7	36,4 %

D1 a. Hvor mange timer varer typisk et ordinært bestyrelsesmøde hos jer?

D1 b. Hvor mange bestyrelsesmøder med fysisk tilstedeværelse blev der totalt afholdt i 2005?

**D2 a. formel bestyrelsesbehandling
(f.eks. telefonmøder, e-mail, fax) udenfor bestyrelsesmøderne?**

D2 b. lagt en "social" bestyrelsesmiddag eller lignende i tilknytning til bestyrelsesmøderne?

D2 c. gennemført bestyrelsesmøder som fandt sted over mindst 2 dage?

D3 Bestyrelsesmøderne præges af

a. dybdegående diskussioner

1	1,6 %
2	1,6 %
3	4,8 %
4	23,8 %
5	34,9 %
6	20,6 %
7	12,7 %

b. kreative diskussioner

1	0,0 %
2	3,2 %
3	11,1 %
4	31,7 %
5	22,2 %
6	25,4 %
7	6,3 %

c. hurtig beslutningstagning

1	0,0 %
2	8,2 %
3	14,8 %
4	29,5 %
5	26,2 %
6	18,0 %
7	3,3 %

d. lange diskussioner

1	3,2 %
2	12,9 %
3	17,7 %
4	32,3 %
5	19,4 %
6	9,7 %
7	4,8 %

D4

a. Jeg ønsker ofte at diskutere sager på bestyrelsesmøderne, som ikke står på agendaen

1	31,7 %
2	34,9 %
3	12,7 %
4	15,9 %
5	3,2 %
6	1,6 %
7	0,0 %

b. Vi behøver oftest mere end den afsatte tid til at behandle enkeltsager

1	22,2 %
2	36,5 %
3	11,1 %
4	14,3 %
5	9,5 %
6	6,3 %
7	0,0 %

c. De vigtigste beslutninger træffes uden om de formelle bestyrelsesmøder

1	55,6 %
2	17,5 %
3	4,8 %
4	9,5 %
5	4,8 %
6	6,3 %
7	1,6 %

D5 Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af

a. den administrerende direktør

1	16,1 %
2	4,8 %
3	16,1 %
4	24,2 %
5	19,4 %
6	17,7 %
7	1,6 %

b. bestyrelsesformanden

1	11,3 %
2	12,9 %
3	16,1 %
4	24,2 %
5	16,1 %
6	11,3 %
7	8,1 %

c. enkelte af bestyrelsesmedlemmerne

1	21,3 %
2	14,8 %
3	18,0 %
4	23,0 %
5	19,7 %
6	3,3 %
7	0,0 %

D6

a. Alle bestyrelsesmedlemmerne deltager aktivt i diskussionerne på bestyrelsesmøderne

1	1,6 %
2	11,1 %
3	3,2 %
4	6,3 %
5	20,6 %
6	28,6 %
7	28,6 %

b. Vores bestyrelsesmedlemmer præsenterer mange kreative og innovative forslag på møderne

1	3,2 %
2	12,7 %
3	15,9 %
4	30,2 %
5	17,5 %
6	17,5 %
7	3,2 %

c. Vores bestyrelse træffer beslutninger om mange kreative og innovative løsninger

1	3,2 %
2	9,5 %
3	12,7 %
4	36,5 %
5	20,6 %
6	12,7 %
7	4,8 %

D7 Forberedelse og engagement. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. prioriterer meget og tilstrækkelig tid til deres bestyrelseshverv i selskabet

1	0,0 %
2	3,2 %
3	7,9 %
4	11,1 %
5	17,5 %
6	42,9 %
7	17,5 %

b. er altid tilgængelige, hvis bestyrelsesarbejdet skulle kræve det

1	0,0 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	12,7 %
5	14,3 %
6	46,0 %
7	27,0 %

c. er altid godt forberedt til bestyrelsesmøderne

1	0,0 %
2	0,0 %
3	1,6 %
4	12,9 %
5	30,6 %
6	32,3 %
7	22,6 %

D8 Kritiske holdninger. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. er aktive med hensyn til selv at søge og finde information i tillæg til ledelsens rapporter

1	0,0 %
2	14,3 %
3	14,3 %
4	23,8 %
5	22,2 %
6	12,7 %
7	12,7 %

b. stiller kritiske spørgsmål til forslag fremsat af ledelsen

1	0,0 %
2	0,0 %
3	4,8 %
4	7,9 %
5	28,6 %
6	39,7 %
7	19,0 %

c. stiller kritiske spørgsmål til information fra ledelsen

1	0,0 %
2	1,6 %
3	7,9 %
4	14,3 %
5	36,5 %
6	23,8 %
7	15,9 %

D9 Generøsitet og åbenhed. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. accepterer og indrømmer risikoen for, at de kan tage fejl i deres vurderinger

1	1,6 %
2	1,6 %
3	6,6 %
4	14,8 %
5	29,5 %
6	29,5 %
7	16,4 %

b. giver beredvilligt råd baseret på egen viden, ideer og synspunkter

1	0,0 %
2	1,6 %
3	0,0 %
4	8,1 %
5	25,8 %
6	43,5 %
7	21,0 %

c. formidler åbent og frit egne personlige præferencer og vurderinger

1	0,0 %
2	1,6 %
3	1,6 %
4	9,7 %
5	21,0 %
6	45,2 %
7	21,0 %

D10 Forskellige opfattelser. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. har ofte forskellige opfattelser i vigtige bestyrelsessager

1	3,2 %
2	21,0 %
3	16,1 %
4	21,0 %
5	17,7 %
6	17,7 %
7	3,2 %

b. fremsætter meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for selskabet

1	4,8 %
2	31,7 %
3	17,5 %
4	22,2 %
5	15,9 %
6	4,8 %
7	3,2 %

c. har meget forskellige måder at tænke og ræsonnere på

1	3,2 %
2	15,9 %
3	12,7 %
4	27,0 %
5	22,2 %
6	14,3 %
7	4,8 %

D11 Samhørighed. Vores bestyrelsesmedlemmer

a. sætter meget stor pris på at være sammen på møderne

1	1,6 %
2	3,2 %
3	6,3 %
4	23,8 %
5	17,5 %
6	30,2 %
7	17,5 %

b. har en god indbyrdes atmosfære på bestyrelsesmøderne

1	0,0 %
2	1,6 %
3	4,8 %
4	9,5 %
5	12,7 %
6	38,1 %
7	33,3 %

c. prioriterer højt at være med i denne bestyrelse

1	0,0 %
2	4,8 %
3	1,6 %
4	11,1 %
5	17,5 %
6	31,7 %
7	33,3 %

D12 Bestyrelsesmedlemmerne

a. har oftest dannet sig en mening om enkeltsager før møderne

1	1,6 %
2	6,5 %
3	9,7 %
4	11,3 %
5	24,2 %
6	37,1 %
7	9,7 %

b. har oftest klare opfattelser af, hvad udfaldet af bestyrelsens beslutningsalternativer vil blive

1	1,6 %
2	8,1 %
3	3,2 %
4	19,4 %
5	38,7 %
6	21,0 %
7	8,1 %

c. ændrer sjældent opfattelse, selv om rationelle begrundelser fremlægges i sagen

1	4,8 %
2	17,7 %
3	32,3 %
4	21,0 %
5	16,1 %
6	8,1 %
7	0,0 %

d. stemmer oftest for et forslag, når sagen vinkles som en positiv beslutning

1	3,3 %
2	6,6 %
3	4,9 %
4	42,6 %
5	24,6 %
6	11,5 %
7	6,6 %

e. er ængstelige for at påføre tab som følge af en beslutning

1	1,6 %
2	26,2 %
3	4,9 %
4	26,2 %
5	14,8 %
6	19,7 %
7	6,6 %

f. har ofte urealistiske forventninger til, at bestyrelsens beslutninger får ønsket udfald

1	26,2 %
2	21,3 %
3	11,5 %
4	29,5 %
5	9,8 %
6	0,0 %
7	1,6 %

**D13 Spørgsmål om de medarbejdervalgte
(besvares kun i tilfælde af, at de er med i bestyrelsen)**

a. De medarbejdervalgte er bedre forberedte end øvrige medlemmer til møderne

1	39,5 %
2	26,3 %
3	10,5 %
4	15,8 %
5	7,9 %
6	0,0 %
7	0,0 %

b. De medarbejdervalgte er mindst lige så aktive i diskussionerne som de øvrige

1	15,8 %
2	13,2 %
3	18,4 %
4	18,4 %
5	10,5 %
6	13,2 %
7	10,5 %

c. De medarbejdervalgte giver vigtig viden til bestyrelsens om de ansattes holdninger

1	5,3 %
2	15,8 %
3	7,9 %
4	13,2 %
5	21,1 %
6	26,3 %
7	10,5 %

d. De medarbejdervalgte formidler vigtig information til bestyrelsen om hvad der sker i virksomheden

1	2,6 %
2	21,1 %
3	5,3 %
4	15,8 %
5	13,2 %
6	31,6 %
7	10,5 %

e. De medarbejdervalgte opfattes som allierede for ledelsen

1	26,3 %
2	26,3 %
3	13,2 %
4	10,5 %
5	5,3 %
6	13,2 %
7	5,3 %

f. De medarbejdervalgte opfattes undertiden som "B-medlemmer" af bestyrelsen

1	29,7 %
2	24,3 %
3	8,1 %
4	8,1 %
5	8,1 %
6	8,1 %
7	13,5 %

g. De medarbejdervalgte skaber opbakning blandt de ansatte om beslutninger truffet i bestyrelsen

1	8,1 %
2	2,7 %
3	13,5 %
4	32,4 %
5	5,4 %
6	27,0 %
7	10,8 %

D14 Spørgsmål om kvinder (besvares kun i tilfælde af, at det er kvinder i bestyrelsen)

a. Kvinderne er altid bedre forberedt end mændene til møderne

1	48,0 %
2	12,0 %
3	4,0 %
4	32,0 %
5	4,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %

b. Kvinderne er mindst lige så aktive i diskussionerne som mændene

1	8,0 %
2	8,0 %
3	8,0 %
4	28,0 %
5	4,0 %
6	24,0 %
7	20,0 %

c. Kvinderne opfattes undertiden som B-medlemmer af bestyrelsen

1	72,0 %
2	16,0 %
3	0,0 %
4	8,0 %
5	4,0 %
6	0,0 %
7	0,0 %

d. Kvinderne har påvirket hvordan bestyrelsen arbejder

1	28,0 %
2	4,0 %
3	4,0 %
4	40,0 %
5	12,0 %
6	8,0 %
7	4,0 %

e. Kvinderne har i stor grad påvirket, hvilke sager som behandles af bestyrelsen

1	48,0 %
2	4,0 %
3	12,0 %
4	24,0 %
5	8,0 %
6	4,0 %
7	0,0 %

E1 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager

a. til netværksopbygning

1	3,3 %
2	6,6 %
3	11,5 %
4	23,0 %
5	16,4 %
6	24,6 %
7	14,8 %

b. til lobbyvirksomhed og legitimering

1	4,9 %
2	11,5 %
3	13,1 %
4	26,2 %
5	19,7 %
6	16,4 %
7	8,2 %

E2

a. Virksomheden og bestyrelsen benytter sig ofte af bestyrelsesmedlemmernes netværk for at få gode råd

1	9,8 %
2	14,8 %
3	18,0 %
4	18,0 %
5	14,8 %
6	14,8 %
7	9,8 %

E3 Bestyrelsesmedlemmerne bidrager med råd til ledelsen om

a. generelle ledelsesspørgsmål (personalesager, strategi, organisering)

1	4,9 %
2	9,8 %
3	9,8 %
4	16,4 %
5	19,7 %
6	19,7 %
7	19,7 %

b. juridiske og regnskabstekniske spørgsmål

1	5,0 %
2	23,3 %
3	6,7 %
4	21,7 %
5	18,3 %
6	16,7 %
7	8,3 %

c. finansielle spørgsmål (både egenfinansiering og kapitalanbringelser)

1	3,3 %
2	11,7 %
3	8,3 %
4	18,3 %
5	13,3 %
6	33,3 %
7	11,7 %

d. tekniske spørgsmål (herunder både produktions- og informationsteknologi)

1	3,3 %
2	11,5 %
3	21,3 %
4	23,0 %
5	16,4 %
6	18,0 %
7	6,6 %

e. markedsvurderinger

1	4,9 %
2	3,3 %
3	11,5 %
4	24,6 %
5	24,6 %
6	21,3 %
7	9,8 %

E4

a. Bestyrelsen og bestyrelsesmedlemmerne fungerer som mentorer for administrerende direktør og virksomheden

1	11,7 %
2	23,3 %
3	8,3 %
4	31,7 %
5	8,3 %
6	10,0 %
7	6,7 %

E5 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af omkostningsbudgetter

1	4,9 %
2	11,5 %
3	3,3 %
4	13,1 %
5	21,3 %
6	26,2 %
7	19,7 %

b. vurdering af selskabets investeringer og kapitalforbrug

1	1,6 %
2	4,9 %
3	4,9 %
4	8,2 %
5	21,3 %
6	27,9 %
7	31,1 %

c. vurdering af selskabets likviditet og udbetalinger

1	1,6 %
2	8,2 %
3	6,6 %
4	11,5 %
5	18,0 %
6	27,9 %
7	26,2 %

d. vurdering af risikostyring og om selskabet er under betryggende kontrol

1	1,7 %
2	5,0 %
3	0,0 %
4	16,7 %
5	16,7 %
6	23,3 %
7	36,7 %

e. vurdering af salgs- og markedsbudgetter

1	3,3 %
2	3,3 %
3	4,9 %
4	19,7 %
5	21,3 %
6	19,7 %
7	27,9 %

E6 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af den administrerende direktørs arbejde

1	15,0 %
2	15,0 %
3	6,7 %
4	16,7 %
5	20,0 %
6	16,7 %
7	10,0 %

b. vurdering af godtgørelse til administrerende direktør

1	21,7 %
2	8,3 %
3	8,3 %
4	15,0 %
5	15,0 %
6	15,0 %
7	16,7 %

c. vurdering af belønningssystemer for ledergruppen

1	18,3 %
2	15,0 %
3	6,7 %
4	13,3 %
5	10,0 %
6	15,0 %
7	21,7 %

d. vurdering af selskabets personale- og rekrutteringspolitik

1	22,0 %
2	16,9 %
3	6,8 %
4	20,3 %
5	11,9 %
6	18,6 %
7	3,4 %

e. vurdering af selskabets organisation og personaleressourcer

1	15,3 %
2	10,2 %
3	10,2 %
4	15,3 %
5	22,0 %
6	18,6 %
7	8,5 %

f. vurdering af produktkvalitet og kundetilfredshed

1	10,3 %
2	12,1 %
3	10,3 %
4	10,3 %
5	25,9 %
6	17,2 %
7	13,8 %

E7 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering af sundhed, miljø og sikkerhed

1	20,3 %
2	25,4 %
3	13,6 %
4	15,3 %
5	11,9 %
6	10,2 %
7	3,4 %

b. vurdering af sager angående miljøbeskyttelse og samfundsansvar

1	12,1 %
2	20,7 %
3	25,9 %
4	10,3 %
5	17,2 %
6	8,6 %
7	5,2 %

c. vurdering af sager om bidrag til velgørenhed

1	39,7 %
2	17,2 %
3	12,1 %
4	12,1 %
5	8,6 %
6	5,2 %
7	5,2 %

d. vurdering af udbetaling af udbytte til ejerne

1	8,8 %
2	5,3 %
3	5,3 %
4	10,5 %
5	12,3 %
6	19,3 %
7	38,6 %

E8 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. udarbejde forslag til langsigtede strategier og overordnede mål

1	1,6 %
2	3,3 %
3	3,3 %
4	8,2 %
5	18,0 %
6	26,2 %
7	39,3 %

b. træffe beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål

1	1,6 %
2	3,3 %
3	1,6 %
4	6,6 %
5	19,7 %
6	27,9 %
7	39,3 %

c. iværksætte beslutninger knyttet til langsigtede strategier og overordnede mål

1	3,3 %
2	3,3 %
3	4,9 %
4	9,8 %
5	9,8 %
6	29,5 %
7	39,3 %

d. kontrollere opfølgningen af beslutninger om langsigtede strategier og overordnede mål

1	1,7 %
2	1,7 %
3	8,3 %
4	13,3 %
5	16,7 %
6	28,3 %
7	30,0 %

E9 Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:

a. vurdering om opkøb af andre virksomheder

1	16,7 %
2	3,3 %
3	3,3 %
4	5,0 %
5	18,3 %
6	23,3 %
7	30,0 %

b. vurdering om restruktureringer og nedskæringer

1	11,7 %
2	13,3 %
3	3,3 %
4	15,0 %
5	15,0 %
6	26,7 %
7	15,0 %

c. vurdering af nye teknologiske løsninger

1	8,5 %
2	13,6 %
3	8,5 %
4	22,0 %
5	13,6 %
6	20,3 %
7	13,6 %

E10 Ved den seneste ændring i topledergruppen havde følgende faktorer stærk indflydelse:

a. bestyrelsesformanden

1	17,3 %
2	11,5 %
3	5,8 %
4	13,5 %
5	9,6 %
6	26,9 %
7	15,4 %

b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse

1	6,0 %
2	0,0 %
3	0,0 %
4	12,0 %
5	10,0 %
6	30,0 %
7	42,0 %

c. de eksterne bestyrelsesmedlemmer

1	35,4 %
2	12,5 %
3	6,3 %
4	27,1 %
5	2,1 %
6	6,3 %
7	10,4 %

d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer

1	48,9 %
2	23,4 %
3	2,1 %
4	17,0 %
5	2,1 %
6	2,1 %
7	4,3 %

e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk

1	46,9 %
2	20,4 %
3	8,2 %
4	18,4 %
5	4,1 %
6	0,0 %
7	2,0 %

f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)

1	48,0 %
2	20,0 %
3	4,0 %
4	16,0 %
5	2,0 %
6	4,0 %
7	6,0 %

g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet

1	53,1 %
2	22,4 %
3	6,1 %
4	14,3 %
5	0,0 %
6	0,0 %
7	4,1 %

h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur

1	40,8 %
2	14,3 %
3	10,2 %
4	22,4 %
5	2,0 %
6	6,1 %
7	4,1 %

E11 Ved den seneste ændring af kompensationspakken til administrerende direktør (løn, optioner, fratrædelsesgodtgørelse, pension, osv.) havde følgende meget stærk indflydelse:

a. bestyrelsesformanden

1	3,7 %
2	0,0 %
3	1,9 %
4	11,1 %
5	18,5 %
6	31,5 %
7	33,3 %

b. administrerende direktør og personer i selskabets topledelse

1	7,4 %
2	22,2 %
3	11,1 %
4	18,5 %
5	14,8 %
6	11,1 %
7	14,8 %

c. de eksterne bestyrelsesmedlemmer

1	28,8 %
2	13,5 %
3	5,8 %
4	23,1 %
5	15,4 %
6	11,5 %
7	1,9 %

d. tillidsvalgte og af ansatte valgte bestyrelsesmedlemmer

1	56,0 %
2	14,0 %
3	6,0 %
4	12,0 %
5	6,0 %
6	6,0 %
7	0,0 %

e. virksomheder og personer i bestyrelsesmedlemmernes netværk

1	64,8 %
2	13,0 %
3	3,7 %
4	11,1 %
5	3,7 %
6	3,7 %
7	0,0 %

f. grupper eller personer i omverdenen (for eksempel investorer, banker, ejere)

1	67,9 %
2	15,1 %
3	5,7 %
4	3,8 %
5	3,8 %
6	1,9 %
7	1,9 %

g. pres og påvirkninger fra samfundet og erhvervslivet

1	57,4 %
2	16,7 %
3	3,7 %
4	7,4 %
5	11,1 %
6	1,9 %
7	1,9 %

h. sociale normer som præger vores virksomhedskultur

1	55,6 %
2	14,8 %
3	5,6 %
4	9,3 %
5	5,6 %
6	7,4 %
7	1,9 %

F1 I hvilken grad har selskabet i løbet af de sidste 3 år:

a. opkøbt andre selskaber eller dele af dem

1	27,1 %
2	6,8 %
3	5,1 %
4	15,3 %
5	16,9 %
6	10,2 %
7	18,6 %

b. opkøbt virksomheder (for eksempel selskaber) med innovativt potentiale

1	39,0 %
2	8,5 %
3	5,1 %
4	10,2 %
5	15,3 %
6	13,6 %
7	8,5 %

c. været udsat for opkøbstrussel

1	57,6 %
2	27,1 %
3	5,1 %
4	6,8 %
5	1,7 %
6	0,0 %
7	1,7 %

d. gennemført nedskæringer og restruktureringer

1	33,9 %
2	15,3 %
3	10,2 %
4	13,6 %
5	8,5 %
6	13,6 %
7	5,1 %

e. gennemført udskillelse og salg af dele af selskabet

1	64,4 %
2	13,6 %
3	0,0 %
4	3,4 %
5	8,5 %
6	5,1 %
7	5,1 %

f. oplevet finansielle kriser, likviditetsproblemer eller lignende

1	71,7 %
2	10,0 %
3	1,7 %
4	5,0 %
5	5,0 %
6	3,3 %
7	3,3 %

g. oplevet pludselige eksterne begivenheder, som har medført behov for krisestyring

1	48,3 %
2	10,0 %
3	5,0 %
4	8,3 %
5	13,3 %
6	6,7 %
7	8,3 %

h. oplevet en krise forårsaget af medarbejderrelaterede interne forhold

1	55,9 %
2	15,3 %
3	6,8 %
4	10,2 %
5	3,4 %
6	5,1 %
7	3,4 %

i. oplevet begivenheder, som har medført et eksternt pres for at udskifte ledelse og bestyrelse

1	76,3 %
2	5,1 %
3	0,0 %
4	11,9 %
5	5,1 %
6	0,0 %
7	1,7 %

F2 Virksomhedens væsentligste strategiske orientering og overordnede mål er

a. at få størst mulig omsætningsvækst

1	11,9 %
2	11,9 %
3	10,2 %
4	18,6 %
5	10,2 %
6	20,3 %
7	16,9 %

b. at give størst muligt udbytte til ejerne

1	6,7 %
2	10,0 %
3	5,0 %
4	16,7 %
5	16,7 %
6	20,0 %
7	25,0 %

c. at være en sikker langsigtet investering for ejerne

1	0,0 %
2	5,1 %
3	1,7 %
4	8,5 %
5	20,3 %
6	25,4 %
7	39,0 %

d. at være en stabil arbejdsplads for de ansatte

1	1,7 %
2	3,4 %
3	3,4 %
4	18,6 %
5	20,3 %
6	20,3 %
7	32,2 %

e. at være en vigtig bidragsyder i samfundet

1	1,7 %
2	15,3 %
3	8,5 %
4	33,9 %
5	15,3 %
6	10,2 %
7	15,3 %

F3 Selskabet har pr 1. januar 2006

a. et omdømme i samfundet som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele

1	0,0 %
2	0,0 %
3	8,5 %
4	15,3 %
5	25,4 %
6	30,5 %
7	20,3 %

b. kunde- og markedsrelationer som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele

1	0,0 %
2	0,0 %
3	8,5 %
4	16,9 %
5	22,0 %
6	28,8 %
7	23,7 %

c. en økonomisk styrke som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele

1	0,0 %
2	0,0 %
3	11,9 %
4	11,9 %
5	10,2 %
6	33,9 %
7	32,2 %

d. kontrol over produkter og tjenester som giver virksomheden langvarige konkurrencefordele

1	0,0 %
2	5,1 %
3	11,9 %
4	11,9 %
5	27,1 %
6	22,0 %
7	22,0 %

e. kontrol over teknologier som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele

1	3,4 %
2	19,0 %
3	13,8 %
4	24,1 %
5	8,6 %
6	22,4 %
7	8,6 %

f. et arbejdsmiljø som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordel

1	0,0 %
2	5,1 %
3	13,6 %
4	23,7 %
5	18,6 %
6	28,8 %
7	10,2 %

g. menneskelige ressourcer som vil give virksomheden langvarige konkurrencefordele

1	0,0 %
2	1,7 %
3	10,2 %
4	16,9 %
5	28,8 %
6	25,4 %
7	16,9 %

Har du andre kommentarer, kan du eventuelt skrive dem her: