

# *Bestyrelses- evaluering*

When good is the enemy of great

September 2013

**BOARD NETWORK**



**pwc**

***“I can’t think of a single work group whose performance gets assessed less rigorously than corporate boards.***

This lack of feedback is self-destructive... people and organisations cannot learn without feedback. No matter how good a board is, it’s bound to get better if reviewed intelligently.”

Jeffrey Sonnenfeld  
Senior Associate Dean, Yale School of Management, 2002

***”Alle de virksomheder, danske som internationale, hvor jeg sidder i bestyrelsen, benytter sig i dag af evalueringer.”***

Vagn Sørensen  
2013

---

# Indhold

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Executive summary – <i>The heart of the matter</i></b> .....              | 4  |
| <b>Om undersøgelsen</b> .....  | 6  |
| <b>Rammer og ambitioner – <i>Setting the scene</i></b> .....                 | 7  |
| <b>En detaljeret gennemgang – <i>Examining the issues</i></b> .....          | 12 |
| <i>Del 1: Baggrund, formål og frekvens</i> .....                             | 12 |
| <i>Del 2: Form, proces og resultater</i> .....                               | 17 |
| <i>Del 3: Afrapportering</i> .....   | 24 |
| <b>Anbefalinger til bestyrelseevaluering – <i>The path forward</i></b> ..... | 28 |
| <b>Appendiks – <i>Research demography</i></b> .....                          | 34 |
| <b>Redaktionen</b> .....   | 36 |

---

---

# **Executive summary**

## **– The heart of the matter**

Gennem de seneste år er der kommet mere fokus på bestyrelserns arbejde generelt, og i kølvandet på den opmærksomhed er der dukket flere og flere tiltag op fra såvel aktionærer som pressen og lovgivere, der stiller krav og har forventninger til bestyrelserns arbejde. Blandt disse tiltag er både hard law og soft law, der henholdsvis kræver og anbefaler, at bestyrelser udarbejder og afrapporterer bestyrelsesevalueringer.

I Danmark er der indført en lov for finansielle virksomheder, der stiller krav om, at de gennemfører evaluering af bestyrelsens kompetencer. Komiteen for god Selskabsledelse anbefaler, at (børsnoterede) virksomheder gennemfører bestyrelseevaluering, og enkelte sektorer har egne anbefalinger for godt bestyrelsesarbejde, hvor det også anbefales, at bestyrelser gennemfører evalueringer.

BOARD NETWORK og PwC har i sommeren 2013 gennemført en spørgeskemaundersøgelse om bestyrelsevaluering. Denne publikation gengiver resultaterne og tegner et billede af fakta, holdninger og tendenser for arbejdet med dem.

Bestyrelseevaluering har vundet indpas i de danske bestyrelser som et værktøj, der kan danne grundlag for løbende forbedringer af bestyrelsens arbejde. Vores undersøgelse viser, at bestyrelserne gennemfører evaluering for at bruge den som et analyseredskab, der relaterer sig til de forbedringer, der bør gennemføres, og for at identificere, og beslutte hvorledes sådanne forbedringer kan gennemføres.

Evalueringerne bruges desuden som katalysator for den interne udviklende dialog mellem bestyrelsesmedlemmerne. En dialog, som respondenterne altoverskyggende vurderer som det mest værdifulde i evalueringsprocessen. Evalueringer er i Danmark fokuseret på det samlede bestyrelseskollektiv – således evalueres specifikke udvalg kun i sparsomt omfang.

For de bestyrelser, der ikke gennemfører bestyrelseevalueringer, er hovedbegrundelsen virksomhedens ejerstruktur, i henhold til hvilken bestyrelseevaluering ikke anses for egnet. Andre forhold, der ofte spiller en rolle, er bestyrelsens interne uenighed om værdien af en evaluering, eller at der endnu ikke har været tid og lejlighed til at gennemføre evaluering.

I 2012 blev der i Danmark indført lovpligtig kompetenceevaluering i de finansielle virksomheder. Det bemærkes for en god ordens skyld, at termen ”bestyrelseevaluering” i nærværende publikation dækker over den betydeligt bredere form for evaluering som, ud over en kompetenceafdækning, også behandler forhold som bestyrelsens interne dynamikker, samarbejdet med direktionen mv.

Med denne undersøgelse ønsker vi at sætte spot på fakta, holdninger og tendenser blandt de bestyrelser, der allerede gennemfører evalueringer, i håb om at samle erfaringer med, hvordan bestyrelserne kan gøre mere af det, der bringer værdi, og mindre af det, som blot er compliance.

### **Hvordan evaluerer bestyrelser bedst?**

Bestyrelsen bør som enhver anden del af virksomheden stræbe efter at skabe mest mulig værdi for den virksomhed, den har ansvaret for. Effektive bestyrelser er ofte meget bevidste om, hvordan bestyrelsesåret planlægges, hvordan bestyrelsestiden anvendes, både på og imellem møder, samt hvorledes de mest optimalt udgør en strategisk sparringspartner for direktionen.

Sådanne bestyrelser er tillige bevidste om, at de for at blive endnu bedre, øge værdiskabelsen samt udgøre en kompetent sparringspartner for direktionen til gavn for virksomheden skal evaluere på deres indsats, resultater og sammensætning, herunder deres individuelle kompetencer. Dette i øvrigt helt på linje med, at de jævnligt evaluerer direktionens indsats og resultatskabelse og forventer, at direktionen tilsvarende evaluerer mellemledere og medarbejderes indsats og resultatskabelse.

Det er vores erfaring, at de bestyrelser, der har det største udbytte af evalueringsprocessen, evaluerer årligt, diskuterer evalueringresultaterne og opstiller handlingsplaner for bestyrelsens fremadrettede indsats på de områder, hvor evalueringen viser forbedringsmuligheder.

En anden tendens er, at disse bestyrelser ikke lader "godt nok" stå i vejen for en stræben efter at blive fremragende. De har høje ambitioner om kontinuerligt at forbedre bestyrelsens værdiskabelse.

Selve evalueringen gennemføres ofte ved hjælp af et spørgeskema, som udgør det kvantitative datagrundlag, suppleret med individuelle interviews, hvor bestyrelsesmedlemmerne får lejlighed til at eksemplificere, uddybe, kommentere samt fremkomme med detaljerede forbedringsforslag.

Generelt giver bestyrelseevalueringer mest værdi, når de er tæt koblet til virksomhedens virkelighed, det vil sige tilpasset den enkelte virksomheds strategi, planer for fremtiden og risikoprofil, bestyrelsens arbejdsform og bestyrelsesmedlemmernes individuelle bidrag til bestyrelsens arbejde, herunder også formandens rolle og evne til at lede bestyrelsen.

### **Summering af vores anbefalinger**

Valg af den mest værdiskabende model for bestyrelseevaluering er afhængig af en række forhold, herunder væsentligst bestyrelsens egne erfaringer med evaluering, dynamikken i bestyrelsen og bestyrelsens ambitionsniveau for evalueringen.

Vi har på baggrund af vores undersøgelse, interview med fremtrædende bestyrelsesformænd mv. samt egne erfaringer givet vores overordnede bud på best practice for bestyrelseevaluering. Overordnet forstået på den måde, at den ikke tager hensyn til virksomhedsspecifikke forhold.

Vores anbefalinger til bestyrelserne er i resumé:

- Gennemfør evaluering årligt.
- Evalueringen bør foretages med assistance fra uafhængige eksterne facilitatorer. I bestyrelser, hvor evaluering er en moden disciplin, fremmer forskellige metoder udbyttet, herunder også hvorvidt der hvert år skal involveres eksterne ressourcer.
- Forbered processen så den matcher virksomhedens målsætninger og bestyrelsens konkrete ønsker og behov.
- Evaluer både bestyrelsen som kollektiv og medlemmernes individuelle kompetencer og bidrag.
- Anvend formaliserede metoder, der bidrager med et kvantitativt grundresultat – og anvend gerne forskellige kvalitative metoder fra år til år.
- Evaluer i rette kontekst, det vil sige med en klar sammenhæng til strategiske initiativer.
- Afrapporter resultater, og følg op med handlingsplaner og implementering.

---

## Om undersøgelsen

BOARD NETWORK og PwC har i sommeren 2013 gennemført en undersøgelse om bestyrelsesevalueringer, som er udført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse. Undersøgelsen er gennemført globalt blandt bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer. Denne rapport indeholder besvarelser fra Danmark. Senere kommer den internationale version, der indeholder resultaterne af de globale besvarelser med benchmarking af de danske tendenser.

I den danske del af undersøgelsen er der i alt 81 respondenter. Respondenterne er hovedsageligt bestyrelsesformænd. Halvdelen af respondenterne gennemfører bestyrelsesevaluering. Dette er en stigning på 66% i forhold til 2012, hvor en tilsvarende undersøgelse, gennemført af BOARD NETWORK, viste, at ca. 30% gennemførte bestyrelsesevalueringer.

Ud over den kvantitative undersøgelse er der foretaget en række kvalitative interviews med fremtrædende bestyrelsesformænd. Formålet med interviewene har dels været at opnå perspektivering af resultaterne, dels at gå i dybden med de fundamentale problemstillinger i relation til udformningen og gennemførelsen af evalueringen samt ikke mindst implementeringen af deraf afledte handlingsplaner. Således fremkommer vi, baseret på vores erfaring med bestyrelsesagendaen, suppleret med kvantitative data og analyser samt kvalitative interviews, med en række observationer og vurderinger af best practice for bestyrelsesevalueringer.

Omdrejningspunktet i spørgeskemaundersøgelsen har været forberedelse og gennemførelse af evalueringen, da dette er grundlaget for de to øvrige elementer af evalueringsforløb; afrapportering og implementering.

---

# Rammer og ambitioner

## – Setting the scene

Bestyrelsesevaluering anerkendes i dag bredt som et af bestyrelsens vigtigste redskaber. Internationalt er udviklingen noget længere fremme end i Danmark, og udbredelsen er dermed større. Vores tese forud for gennemførelsen af denne undersøgelse er blevet bekræftet, ved at en majoritet af danske respondenter finder deres indsats på dette område ”god nok” – og således har risiko for at blive et offer for When good is the enemy of great.

### **Regulering på området**

Dette afsnit skitserer kort den historiske udvikling inden for bestyrelsesevaluering samt forskellene internationalt på anvendelse af hard law og soft law.

I 1990’erne påbegyndtes bestyrelsesevalueringer i Canada, og i henholdsvis 2003 og 2004 blev selvevalueringer obligatoriske for bestyrelser i virksomheder, der er noteret på henholdsvis LSE (UK) og NYSE (USA). Med Nørby-udvalgets anbefalinger i 2001 introduceredes evalueringsprocedurer for børsnoterede selskaber i Danmark.

Internationalt skelnes der dog mellem hard law, som er regulering ved lov og udgør en minimumsstandard, og soft law, som er en anbefaling og dermed frivillig. I Danmark er der skabt tradition for brugen af soft law i form af Anbefalinger for god Selskabsledelse, som er udarbejdet af Komitéen for god Selskabsledelse (første gang i 2001, og Anbefalingerne er siden opdateret seks gange, senest i maj 2013).

Anbefalinger for god Selskabsledelse supplerer den selskabs- og børsretlige regulering og er målrettet børsnoterede selskaber samt i nogen grad ikke offentligt handlede selskaber, herunder statslige selskaber, andre virksomheder af særlig offentlig interesse samt visse fondsejede virksomheder.

I 2001 forholder Anbefalinger for god Selskabsledelse sig til evaluering i afsnit V og anbefaler, at

- 1) der etableres en evalueringsprocedure
- 2) der årligt udføres en bestyrelsesevaluering forestået af formanden og eventuelt med ekstern bistand samt at resultaterne kommunikeres i bestyrelsen og omtales i årsrapporten
- 3) bestyrelsen årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater
- 4) at der fastlægges en procedure for evaluering af samarbejdet mellem bestyrelse og direktion, og at denne afreporteres til bestyrelsen

Med udspring i finanskrisen har der været en efterspørgsel på øgede krav, særligt til den finansielle sektors bestyrelseskompetencer, internationalt såvel som i Danmark. Dette har medført indførelsen af krav om evaluering af individuelle bestyrelsesmedlemmers kompetencer i bestyrelser i finansielle virksomheder. Med de seneste Anbefalinger for god Selskabsledelse fastsættes det tillige generelt for børsnoterede selskaber, at det anbefales, ”at bestyrelserne (anbefaling 3.5.1.) fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres.” I 2013 lancerede Komitéen for god Selskabsledelse tillige en egentlig Vejledning om bestyrelsesevaluering, som omhandler formål, ejerskab, proces samt afreportering.

I praksis er det i Danmark blevet standard at gennemføre årlige (selv-)evalueringer i børsnoterede selskaber, omend det (endnu) ikke reguleres ved lov, som det fx kendes fra UK.

**”Bestyrelsevalueringer er kommet for at blive.**

Det er langt fra længere godt nok at sige, at ”det er under formandskabets løbende overvejelse”.”

Vagn Sørensen

### **Bestyrelseevalueringens berettigelse**

Det er for mange bestyrelser ikke længere et spørgsmål om, hvorvidt der skal evalueres, men snarere et spørgsmål om, hvorvidt en evaluering skal overholde minimumsstandarden, eller om den skal designes mere ambitiøst og bidrage til at skabe en mere effektiv bestyrelse.

**”Det er naturstridigt ikke at evaluere,**  
da man evaluerer alt andet.”

Thomas Thune Andersen

Formålet med bestyrelseevaluering er at vurdere, om en bestyrelse gennem dens sammensætning og organisering samt via dens handlinger skaber mest mulig værdi for selskabet. Dermed udgør en bestyrelseevaluering en betydelig del af bestyrelsens værktøjskasse.

**”Bestyrelseevaluering er uden tvivl tidsforbruget værd.** Det er et af de mest værdiskabende redskaber i bestyrelsens værktøjskasse og udgør fundamentet for bedre effectiveness i bestyrelsen.”

Vagn Sørensen

Den simple version i form af en tick the box-øvelse, typisk som selvevaluering, lever op til Anbefalinger for god Selskabsledelse, som er implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen A/S, men bidrager – sat på spidsen – muligvis ikke til ret meget mere.

Den reelle værdi af en bestyrelseevaluering realiseres, når bestyrelsen anvender evalueringen til at reflektere over og til at diskutere udførelsen af hvervet samt enes om mere effektive måder at gøre dette på. Eller sagt på en anden måde – når bestyrelsen vælger at anvende evalueringen proaktivt og ikke kun reaktivt.

**”Da formålet er kontinuerligt at forbedre bestyrelsens effektivitet,** bør fokus være på fremtidige indsatsområder frem for historiske mangler.”

Sanna Suvanto-Harsaae



### **High performing bestyrelses kendetegn**

Bestyrelsesevaluering er det vigtigste redskab, som de interviewede bestyrelsesformænd har påpeget anvendes i high performing bestyrelser. De anfører endvidere, at det bør være et rødt flag, hvis evalueringen ikke giver anledning til tiltag til kvalitative forbedringer, idet ”fravær af symptomer ikke af sig selv gør patienten rask”.

Vi har som referenceramme for den efterfølgende gennemgang af undersøgelsens resultater gengivet nogle af de interviewede bestyrelsesformænd andre observationer vedrørende karakteristika i effektive bestyrelser. Listen skal ikke anses for at være fuldstændig eller i prioriteret rækkefølge. Andre forhold, afhængig af branche, ejerkreds, m.v., kan være mindst lige så kritiske for den enkelte bestyrelse:

### **Med udgangspunkt i virksomhedens målsætninger (værdisæt – mission – vision – strategi)**

Arbejdet i en bestyrelse bør afspejle de overordnede målsætninger for den virksomhed, som man er blevet betroet at bestyre.

Virksomhedens værdinormer fastlægger grundlæggende det forretningsmæssige spillerum. Her har ejerne normalt defineret deres ønsker til virksomhedens virke og fremtid, og det er typisk her, man ser de tydeligste forskelle mellem fx familieejede og kapitalfondsejede virksomheder.

Afledt heraf formuleres virksomhedens mission og vision, det vil sige de overordnede målsætninger, som skal tjene som pejlemærker for virksomhedens fremtidige udvikling.

Herfra deduceres strategien det langtidsholdbare søkort, efter hvilket virksomhedens kaptajn og besætning skal navigere uagtet vejr- og vindforhold. Derefter udarbejdes mere taktiske og operationelle forretningsplaner med horisonter på alt fra tre måneder til tre år.

### **Effektivt lederskab**

Med lederskab menes her bestyrelsesformandens, og effektiviteten kommer bl.a., når formanden formår at:

- holde fokus på emner af strategisk karakter og prioritere disse, efter hvad der er særligt kritisk
- sikre, at det er virksomheden, og ikke personer, der er i centrum
- sikre, at integritet, tillid og gensidig respekt altid er de bærende værdier i samarbejdet
- holde alle engagerede og lade alle komme til orde
- sikre, at bestyrelsesmedlemmer med særlig faglig eller funktionel indsigt høres i detaljen
- definere klare action points frem for kun formålsparagraffer og udvalgsbehandling i al evighed.

### **De rigtige personer med det rigtige mix af kompetencer**

Bestyrelsens kollektive evner og kompetencesæt bør kunne indfri og overholde de oven for nævnte målsætninger.

Bestyrelsesmedlemmernes individuelle karakter og personlighed er tillige vigtige kompetencer. Diversitet i kompetencerne er en forudsætning. Mens homogenitet ganske vist fremmer beslutningskraft og eksekveringsevne, er heterogenitet en drivkraft bag innovation og risikostyring. Mangfoldighed bør også gennemtænkes i relation til andre forhold, herunder både kompetencer, international erfaring, alder, køn og mindset.

**”Diversitet i bestyrelsens mindset er vigtigt. Der bør fx både være risikovillige og risikoaverse individer.”**

Jens Moberg

Endelig påpeges mundheldet ”så stor som nødvendigt, så lille som muligt” også i relation til antallet af bestyrelsesmedlemmer. Agilitet er nøgleordet.

## Den rigtige information

Bestyrelsen bør have information om virksomheden og alle dens forhold, som er specifikt målrettet dem.

Snarere end information overload har bestyrelsen behov for et koncentrat af information om strategisk vigtige emner, og i visse situationer også om taktiske forhold, som kræver bestyrelsens stillingtagen på grund af enten deres frekvens eller deres potentielle konsekvens.

Information dækker her alt materiale, som udsendes forud for bestyrelsesmøder som forberedelse, opdateringer mellem bestyrelsesmøder samt præsentationer på selve møderne.

Endelig dækker information også situationen, hvor et nyvalgt medlem indtræder i bestyrelsen, det vil sige onboarding-situationen.

Det er afgørende for værdiskabelsen, at et nyvalgt medlem introduceres til virksomheden hurtigst muligt. Det handler ikke blot om elementære forhold, men om en reel førstehåndsindføring i virksomhedens strategi, forretningsmodel og øvrige unikke karakteristika. Ad den vej er det muligt at bringe egne kompetencer i spil på rette tid og sted fra første dag.

## Optimal tidsudnyttelse

En skarp prioritering af dagsordenen på bestyrelsesmøderne er essentiel. Vigtigst er altid de forretningskritiske emner samt forhold, som er underlagt lovgivning og regulering.

På bestyrelsesmøderne bør vægtningen mellem præsentationer og tid til diskussioner afvejes nøje. Bestyrelsen er ikke en enhed, hvortil der blot skal afrapporteres, men er derimod både vagthund og sparringspartner. Der skal være tid til konstruktive drøftelser for at sikre dette.

## Effektive processer, strukturer og systemer

Effektive bestyrelser har ofte tilrettelagt deres arbejde i et modus operandi, typisk i form af et årshjul, hvori det er fastlagt, hvilke temaer der behandles på hvilke møder. Således sikres, at både lovkrav, relevante anbefalinger og andre væsentlige forhold behandles rettidigt og fuldstændigt, herunder bl.a. andet strategi, succession, risikostyring samt evaluering af bestyrelsen.

Tilsvarende har bestyrelsen faste rammer for formen og indholdet af bestyrelsesmaterialet, tidsfrister for fremsendelse, hvornår referat skal foreligge, hvem der er ansvarlig for hvad mv.

Alt i alt giver det ro til at fokusere på indhold frem for formalia, således at agiliteten er til stede, når det er nødvendigt.

## Effektive bestyrelsesudvalg

Anvendelsen af udvalg begrænser sig i Danmark endnu primært til revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg. Visse større virksomheder har dog også nedsat fx strategiudvalg, M&A-udvalg mv.

Blandt de interviewede bestyrelsesformænd anføres det, at vi i Danmark ikke anvender disse udvalg så strategisk og i en så udstrakt grad som i andre lande.

Efter deres erfaring kan effektive udvalg defineres ved:

- Klart fokusområde og mandat
- Klart defineret lederskab (hos udvalgsformanden)
- Klare aftaler om grænseflader og afrapportering om udvalgets arbejde, analyser og konklusioner i forhold til resten af bestyrelsen
- Udnyttelse af særkompetencer hos udvalgsmedlemmerne
- Rimelige ressourcer (både i form af information og afsat tid).

Det er afgørende, at nedsættelsen af et udvalg ikke bliver en sovepude for resten af bestyrelsen. Ultimativt ligger det juridiske bestyrelsesansvar hos hele den kollektive bestyrelse, uanset om et givent forhold kun er blevet drøftet i udvalget.

### **Godt teamwork**

Godt teamwork fremmer effektiviteten i bestyrelsen.

Godt teamwork bygger på gensidig respekt for forskelligheder i såvel indgangsvinkler og holdninger som måder at kommunikere på. Et aktivt ”sikkerhedsværdisæt” kan fremme godt teamwork; det definerer, hvordan røde flag kan hejses og bekymringer påtales.

Samtidig er det dog vigtigt, at der er enighed om, at konsensus er målet, således at beslutninger kan træffes og handlingsplaner iværksættes.

Endelig bærer alle bestyrelsesmedlemmer individuelt ansvar for, at de bidrager engageret, konstruktivt, fordomsfrit og positivt til arbejdet og samarbejdet i bestyrelsen.

### **Konstruktivt samarbejde med direktionen**

Med en tostrengt dansk governance-model, hvor bestyrelse og direktion er to adskilte organer, og bestyrelsen ikke blot er ansvarlig for en kontrolfunktion, men tillige for den overordnede strategi og strategiske ledelse, er dette område særligt vigtigt. Bestyrelsens opgave er i denne henseende at balancere at:

- direktionen består af de rigtige mennesker med de rigtige kompetencer, erfaringer og indstillinger. Det beror hos bestyrelsen at sikre rettidig rekruttering og udskiftning af direktionen.
- direktionen vedblivende holdes motiveret og belønnes i henhold til opfyldte målsætninger.
- samarbejdsklimaet holdes i en positiv ånd med en konstruktiv spænding mellem støtte og kritik af direktionen og den øvrige ledelse.
- samarbejdskulturen giver plads til svære og udfordrende spørgsmål.

### **Gennemfører bestyrelseevaluering**

I et format, som understøtter evalueringens formål samt virksomhedens kultur, forretningsmodel og strategi. Af afsnittet The path forward fremgår vores anbefalinger til bestyrelseevalueringer.

---

# En detaljeret gennemgang

## – Examining the issues

God eller ligefrem fremragende governance er en rejse, ikke en destination.

### Del 1

#### Baggrund, formål og frekvens

Godt halvdelen af respondenterne i vores undersøgelse udfører bestyrelsesevaluering, en stigning fra ca. 30 % i 2012 viser en tilsvarende undersøgelse fra BOARD NETWORK.

**”Jeg har kun gode erfaringer med bestyrelsesevalueringer som bidrag til en fortsat professionalisering af bestyrelsesarbejdet.**

En del steder er man endnu på en rejse, da mange stadig anser bestyrelsesarbejde som et æreshverv. Det er det ikke – det er en ansættelse.”

Christian Dyvig

#### Hvorfor gennemføres bestyrelsesevaluering?

Som det fremgår af nedenstående figur, angiver 83% af respondenterne, at bestyrelsesevalueringen gennemføres for at tilsikre kontinuerlig forbedring af bestyrelsens arbejde. Blot 20% angiver, at bestyrelsesevaluering efterspørges af aktionærerne, og dette er i tråd med, at danske aktionærer endnu ikke stiller krav herom, i samme omfang som internationale institutionelle investorer gør det.

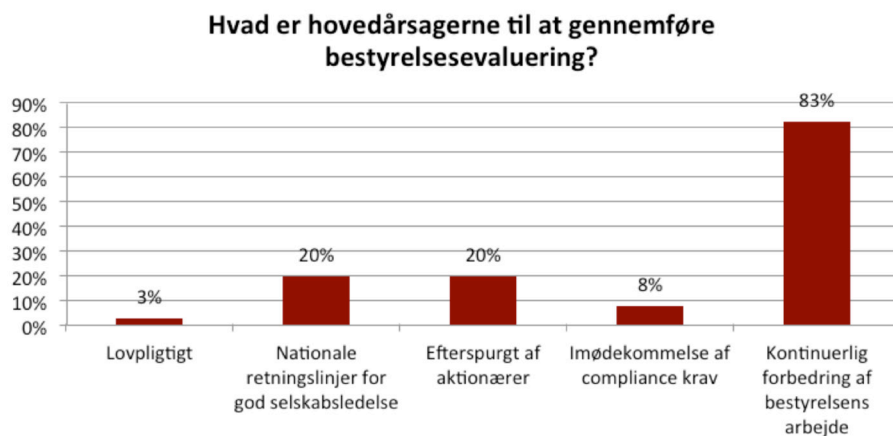
**”Det er overraskende, at investorer i Danmark ikke i højere grad stiller krav om evaluering.**

I udlandet stiller investorerne altid spørgsmål til bestyrelsens kompetencer og performance.”

Thomas Thune Andersen

Bestyrelsen er ejernes forlængede arm og hvervet indebærer at tilsikre selskabets langsigtede succes gennem værdiskabende og ansvarsfuld ledelse. Således udgør bestyrelsesevaluering et vigtigt værktøj til at vurdere, om bestyrelsen agerer professionelt og kompetent, samt lige så vigtigt, om bestyrelsen identificerer og implementerer værdiskabende action points.

**Figur 1**



### **Anbefalinger for god Selskabsledelses tilstrækkelighed**

Som tidligere omtalt, har Komitéen for god Selskabsledelse siden 2001 anbefalet, at der gennemføres en årlig bestyrelseevaluering. I 2013 er denne anbefaling blevet tydeliggjort ved udgivelsen af en Vejledning om bestyrelseevaluering.

65% af undersøgelsens respondenter vurderer, at retningslinjerne er tilstrækkelige, i forhold til hvordan bestyrelseevaluering bør gennemføres. 13% finder anbefalingerne på dette punkt for omfattende, mens 3% ikke kender til tilstedeværelsen af de danske anbefalinger. 13% ønsker en skærpelse af anbefalingernes formulering herom.

**Figur 2**

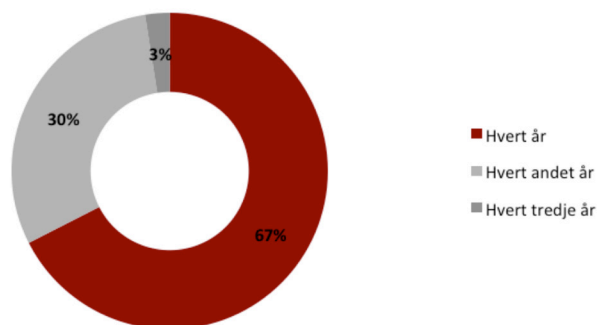


### Frekvens og ansvar

Afsnit 3.5.1 i Anbefalingerne for god Selskabsledelse anbefaler bestyrelserne at gennemføre en årlig evaluering. To tredjedele af undersøgelsens respondenter følger anbefalingerne om årlig bestyrelseevaluering, 30% gennemfører evaluering hvert andet år, og 3% gennemfører alene bestyrelseevaluering hvert tredje år.

**Figur 3**

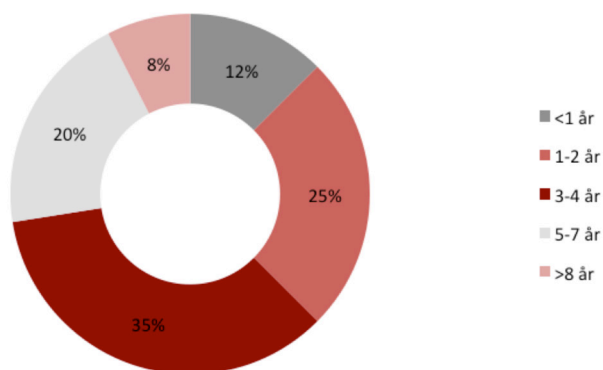
#### Hvor ofte gennemføres bestyrelseevalueringer?



To tredjedele af respondenterne har gennemført bestyrelseevaluering i mere end tre år, og knap en tredjedel af respondenterne har gennemført bestyrelseevalueringer i mere end fem år.

**Figur 4**

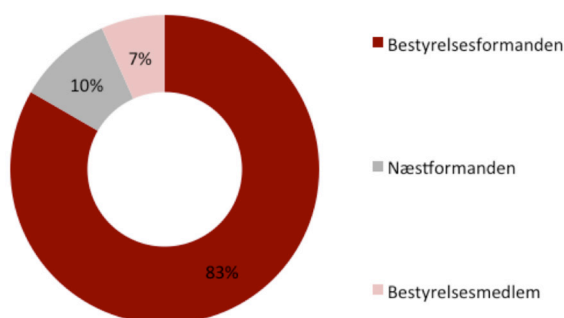
#### Hvor længe er der gennemført bestyrelseevalueringer?



Ikke overraskende er det primært (83%) bestyrelsesformanden, som tager initiativet til at gennemføre bestyrelseevaluering. Dette er i tråd med forslaget i Anbefalinger for god Selskabsledelse. De kvalitative interviews med bestyrelsesformænd afslører tillige, at bestyrelsesformanden er den primære beslutningstager, for om evaluering skal eller ikke skal gennemføres. De anfører desuden, at en hyppigt set baggrund for at fravælge evaluering, er, at bestyrelsesformanden nemt får en udsat rolle, hvis visse elementer bedømmes som dysfunktionelle. Sat på spidsen, er det også formandens ansvar, at der skabes en kultur, hvor alle bestyrelsesmedlemmer tager ansvar for indsats, processer og resultater og ikke mindst for, at bestyrelsesmedlemmernes individuelle kompetencer bringes i spil. Det er vigtigt at huske, at der ikke er tale om et æreshverv, men om et job i virksomhedens ledelsesorgan.

**Figur 5**

**Hvem er initiativtager til bestyrelseevalueringen?**



**Elementer**

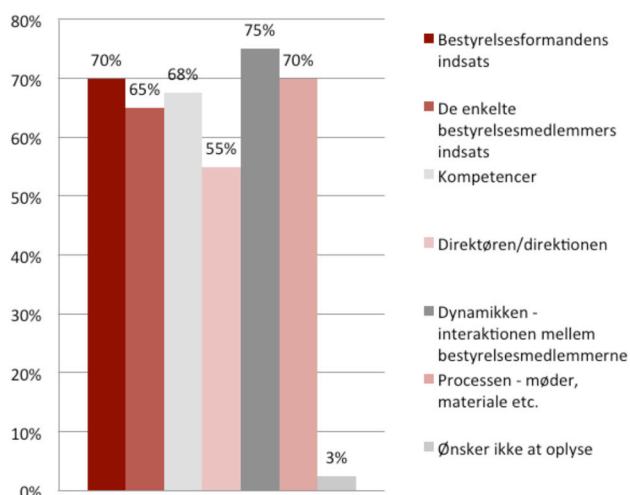
Respondenterne angiver over en bred kam, at bestyrelseevalueringen afdækker mange elementer og facetter. Når der gennemføres bestyrelseevaluering, evalueres der dels på de individuelle medlemmers kompetencer og indsats, herunder bestyrelsesformandens, dels på samarbejdet med direktionen og internt i bestyrelseslokalet samt på de praktiske processer.

Således evaluerer to tredjedele af respondenterne på alle angivne parametre i undersøgelsen.

Den hyppigst målte parameter angives at være dynamikken i bestyrelseslokalet, som 75% peger på. Langt de fleste bestyrelser anvender en importance/performance matrix, hvorefter de enkelte forhold ikke alene bedømmes med udgangspunkt i opfyldelsen, men også med udgangspunkt i forholdets væsentlighed.

**Figur 6**

**Hvilke elementer evalueres?**

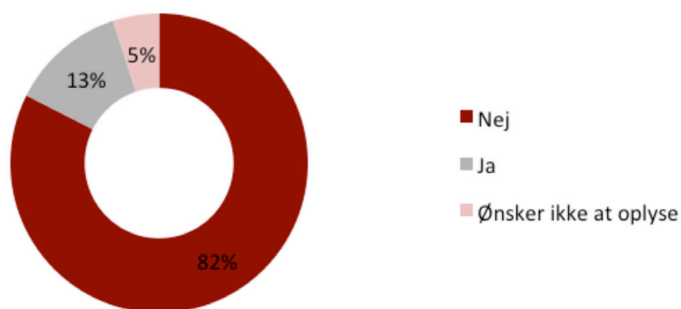


### **Evaluering af specifikke udvalg**

Blot 13% af respondenterne evaluerer tillige på de bestyrelsesnedsatte udvalg. Resten evaluerer udelukkende arbejdet i den samlede bestyrelse. I de tilfælde, hvor der evalueres på udvalg, er der tale om revisions-, vederlags- og nomineringsudvalgene, hvilket er i overensstemmelse med forventningen, idet der bl.a. endnu ikke stilles krav om evaluering af fx risikoudvalg. Generelt kan det siges, at brugen af udvalg endnu er begrænset i Danmark.

**Figur 7**

#### **Inkluderes evaluering af specifikke udvalg i bestyrelseevalueringen?**





## Del 2

### Form, proces og resultater

Afsnit 3.5.1., 3.5.2. og 3.5.3. i Anbefalinger for god Selskabsledelse anbefaler bestyrelserne at gennemføre en evaluering, der indeholder:

- Den samlede bestyrelses bidrag og resultater
- De individuelle medlemmers bidrag og resultater
- Samarbejdet med direktionen
- Direktionens arbejde og resultater

Desuden anbefales, at evalueringen af samarbejdet mellem direktion og bestyrelse indeholder en formaliseret dialog mellem formanden og den administrerende direktør, der afrapporteres i bestyrelsen. Undersøgelsen viser, at de, der gennemfører bestyrelsesevaluering, betragter evalueringen som et værdifuldt redskab, der også katalyserer andre initiativer i bestyrelsen.

***”Evalueringer tilfører klart værdi til bestyrelsen.***

Det bidrager til dynamik og inspiration til forbedring, herunder til identifikation af ønskelige kompetencer hos fremtidige bestyrelsesmedlemmer, og dermed også til, hvad bestyrelsen fremadrettet skal fokusere på.”

Christian Dyvig

#### **Form**

Undersøgelsen viser, at en formaliseret proces for bestyrelsesevaluering vurderes som den bedste metode til at afvikle evaluering på, og blot et fåtal på 15% vurderer, at en uformel proces er at foretrække. Desuden finder halvdelen, at bestyrelsesevalueringen er mest effektiv, når der er en klar sammenhæng til strategiske initiativer.

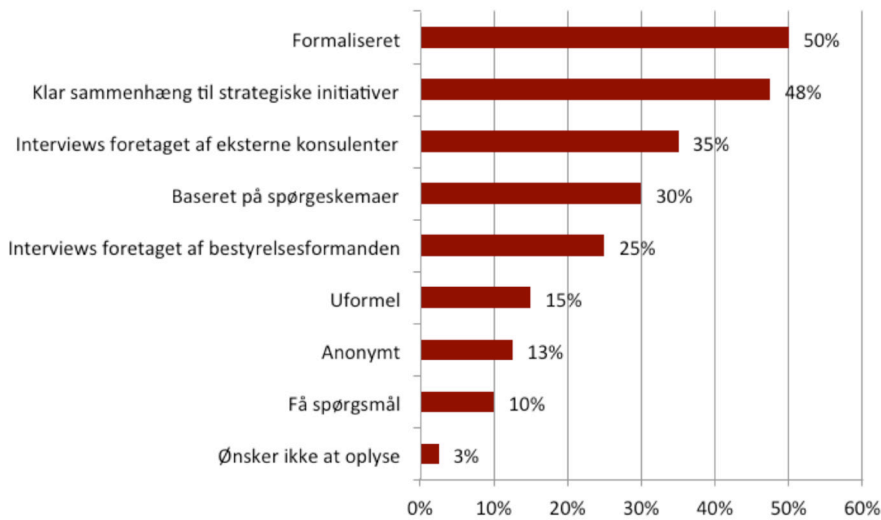
Som tredjevigtigste faktor fremhæves interviews foretaget af eksterne konsulenter (35%). Der er tillige en præference for, at individuelle interviews foretages af eksterne konsulenter (35%) fremfor af bestyrelsesformanden (25%). I vores kvalitative interviews med fremtrædende bestyrelsesformænd fremhæves det, at der er klare fordele ved, at individuelle interviews foretages af en uvildig og uafhængig tredjepart, da dette sikrer dels objektivitet, dels en konstruktiv dialog om konfliktfyldte områder.

***”I en ideel verden er der ikke behov for eksternt faciliteret bestyrelsesevaluering, men udefrakommende spiller en vigtig rolle i at italesætte ting, der ellers ikke italesættes!”***

Jens Moberg

**Figur 8**

**Hvad er Best Practice for bestyrelsesevaluering?**



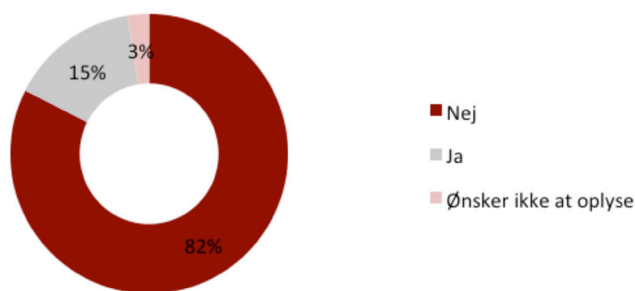
Således bekræfter respondenterne forventningen om, at gennemførelse af bestyrelseevalueringer giver et godt grundlag for forbedringer af bestyrelsesarbejdet. Særligt når der er tale om formaliserede bestyrelseevalueringer med et klart link til virksomhedens strategi og en proces, der både indeholder spørgeskemaundersøgelser og interviews – gerne foretaget af tredjepart.

**Ekstern facilitering**

Det er iøjefaldende, at hele 82% anfører, at bestyrelseevalueringen gennemføres uden brug af eksterne konsulenter. Der er således en risiko for, at bestyrelsens ordinære medlemmer ikke oplever, at der skabes et forum, hvor de kan italesætte alle områder, når interviewene foretages af formanden.

**Figur 9**

**Anvendes eksterne konsulenter til bestyrelseevaluering?**



De tre mest værdiskabende områder for brug af eksterne konsulenter fremhæves af respondenterne som:

- Analyse af resultaterne (25%),
- Gennemførelse af processen (17%)
- Når konsulenten har ansvar for den fulde evalueringsproces (15%).

38% angiver, at de ikke finder anvendelsen af eksterne konsulenter nødvendig.

**”Med en vis frekvens – men ikke hvert år – bør evalueringen uden tvivl gennemføres med hjælp fra en ekstern konsulent.** Eksterne konsulenter, som en second opinion, hjælper bl.a. til, at en formand ikke bliver for magtfuld og fartblind.”

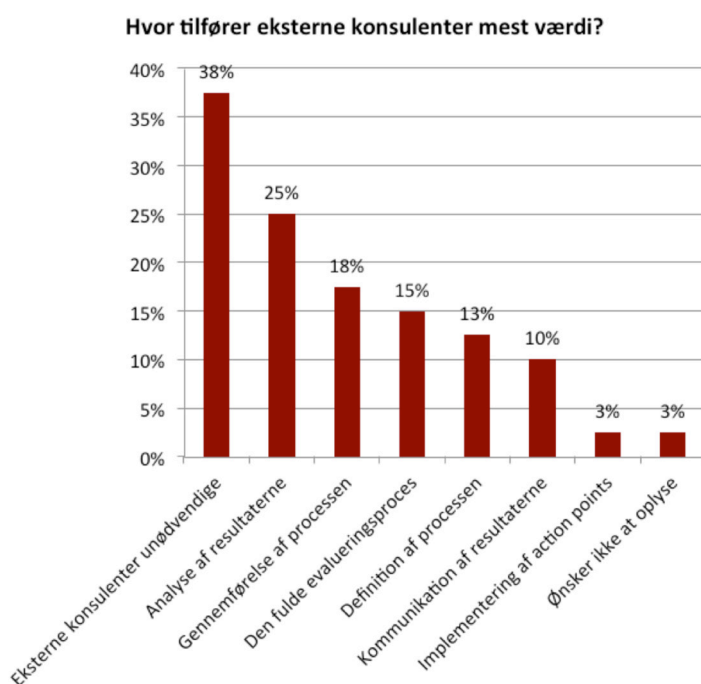
Vagn Sørensen

Flere af de interviewede bestyrelsesformænd fremhæver da også, at eksterne konsulenter ikke nødvendigvis bør anvendes hvert år, men snarere med en frekvens på to til fire år, hvor en grundigere evaluering bør finde sted, som tillige involverer evaluering af formanden. Det anføres også, at brug af eksterne konsulenter medvirker til en højere grad af objektivitet og italesættelse af potentielle konfliktområder på en konstruktiv facon.

**”Det er svært at blive evalueret,** men det må ikke være en hyggeting.”

Jens Moberg

**Figur 10**



Vores undersøgelse afslører, at bestyrelserne mener, at en ekstern konsulent kan øge værdien af bestyrelsesevalueringen. Dette kan, som før nævnt, hænge sammen med, at eksterne konsulenter kan bidrage til gennemførelse af individuelle interviews samt øge formaliseringen af bestyrelsesevalueringen, hvilke begge er parametre, som bestyrelserne også mener, kan medvirke til at øge værdien af evalueringerne.

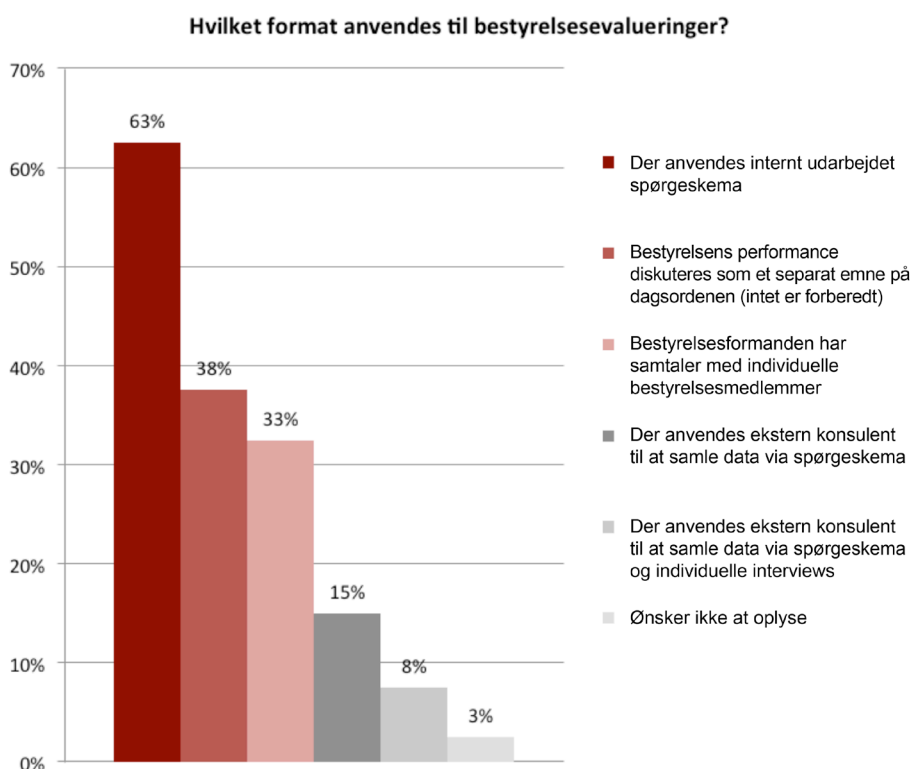
### Format

Lige over 60% af de danske respondenter anvender et internt udarbejdet spørgeskema til evalueringen. En række af respondenterne supplerer dette med en diskussion i bestyrelsen uden forudgående forberedelse og/eller interviews, udført af formanden. Hovedparten af respondenterne angiver, at de anvender samme metode hvert år.

80% af de bestyrelsesmedlemmer, der anser en formaliseret bestyrelseevaluering som værende den bedste metode, anvender internt udarbejdede spørgeskemaer.

Undersøgelsen viser, at der er en tendens til, at eksterne konsulenter benyttes, når der er opnået initial erfaring med og gennemført bestyrelseevaluering i tre til fire år. Dette indikerer, at bistand fra tredjepart kan øge værdiskabelsen. Det har vi fået bekræftet i størstedelen af vores kvalitative interviews med bestyrelsesformænd; den bedste evaluering foretages med assistance fra eksterne konsulenter, som sikrer inspiration og objektivitet.

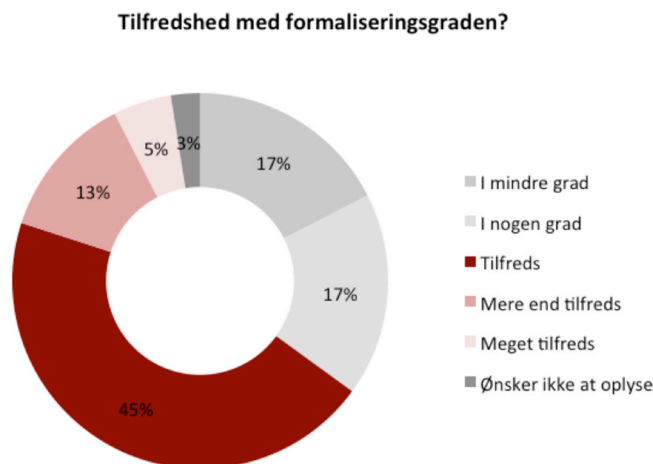
**Figur 11**



Den overvejende del af respondenterne er tilfredse med formaliseringsgraden af deres nuværende bestyrelseevalueringer, men godt en tredjedel ser forbedringsmuligheder.

## Formalisering

Figur 12



Samtidig viser undersøgelsen, at respondenterne peger på mere formaliserede løsninger i form af individuelle interviews og brug af eksterne konsulenter som vigtige elementer, der kunne give øget værdi til evalueringen.

### Værdiskabelsen

Vores undersøgelse afdækker, at de tre mest værdifulde resultater fra den seneste evaluering var:

- Ændring i strategiens fokus (28%)
- Ændring i fokus på performanceoverblik (23%)
- Ændring i bestyrelsens dynamikker (23%).

Vores kvalitative interviews bekræfter, at bestyrelsens involvering i strategien er et af de vigtigste indsatsområder efter en evaluering.

**”Fremtidige action points fokuserer ofte på bestyrelsens involvering i strategiprocessen, boardroom dynamics samt kompetencer og succession planning.”**

Sanna Suvanto-Harsaae

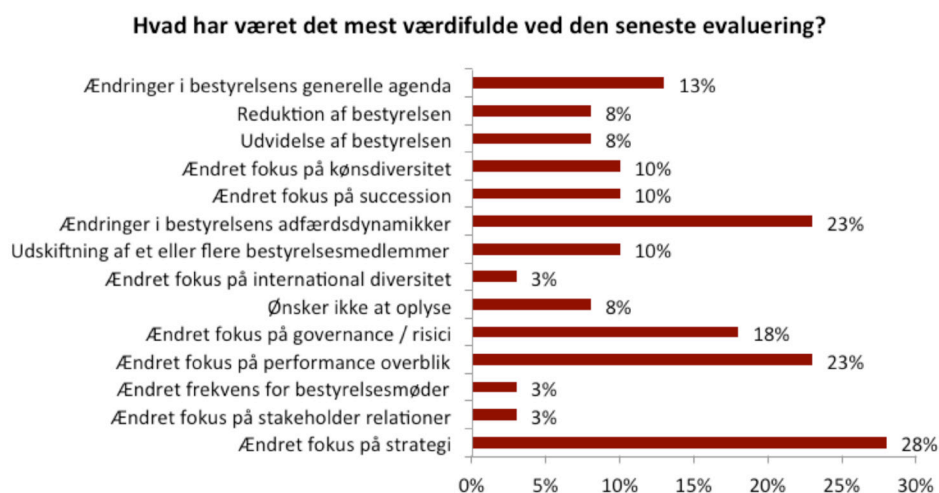
Ligeledes fremhæves som særligt værdiskabende element den kontinuerlige forbedring af board dynamics. Her fokuseres på formandens evner til dels at skabe et tillidsfuldt forum med konstruktiv dialog, dels at tilsikre, at de individuelle bestyrelsesmedlemmers faglige og personlige kompetencer kommer bedst i anvendelse.

**”Det er vigtigt at skabe det rette klima, så man dels sætter kompetencer i spil, dels skaber den nødvendige intimitet og tillid til at turde tage diskussioner og konflikter.”**

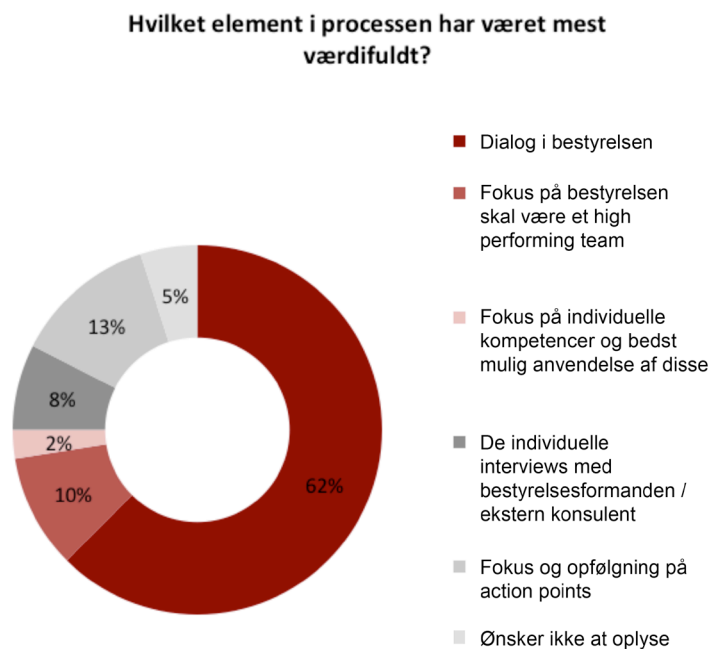
Jens Moberg

Vores kvalitative interviews med fremtrædende bestyrelsesmænd har vist, at forberedelsesmaterialet forud for bestyrelsesmøderne også typisk er et forbedringsområde. Her handler det om mere kvalificeret information, snarere end information overload, og ikke mindst om en efterspørgsel på et løbende overblik over performance, fx på månedsbasis, og ikke kun i forbindelse med bestyrelsesmøder.

**Figur 13**

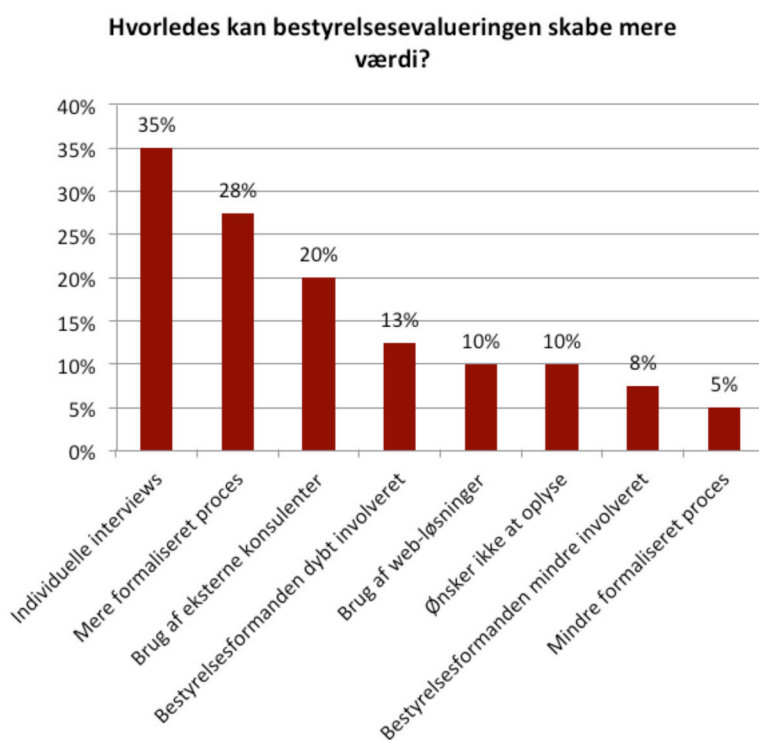


**Figur 14**



For så vidt angår det mest værdiskabende element i evalueringsprocessen, viser undersøgelsen entydigt, at dialogen i bestyrelsen er det mest værdifulde, idet hele 62% peger herpå. Dertil kommer den afledte opfølgning på de indsatsområder, som den samlede bestyrelse er blevet enig om.

**Figur 15**



Tilfredsheden med den nuværende formaliseringsgrad er stor, og 63% er tilfredse eller meget tilfredse. Alligevel peges der på en mere formaliseret proces (28%) som en vigtig faktor til at øge værdiskabelsen sammen med individuelle interviews (35%) og brug af eksterne konsulenter (20%).

I de bestyrelser, hvor respondenterne er mindre tilfredse med udbyttet af evalueringen, vurderer majoriteten af respondenterne, at brugen af ekstern konsulent og/eller individuelle interviews ville give mere værdi. Der er således en tendens til, at respondenterne efterspørger involvering af tredjepart, når bestyrelseevalueringen og dialogen om resultaterne ikke prioriteres højt nok.

## Del 3

### Af rapportering

I afsnit 3.5.1. i Anbefalinger for god Selskabsledelse anbefales det, ”at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres”. Derudover anbefales det, ”at væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.”

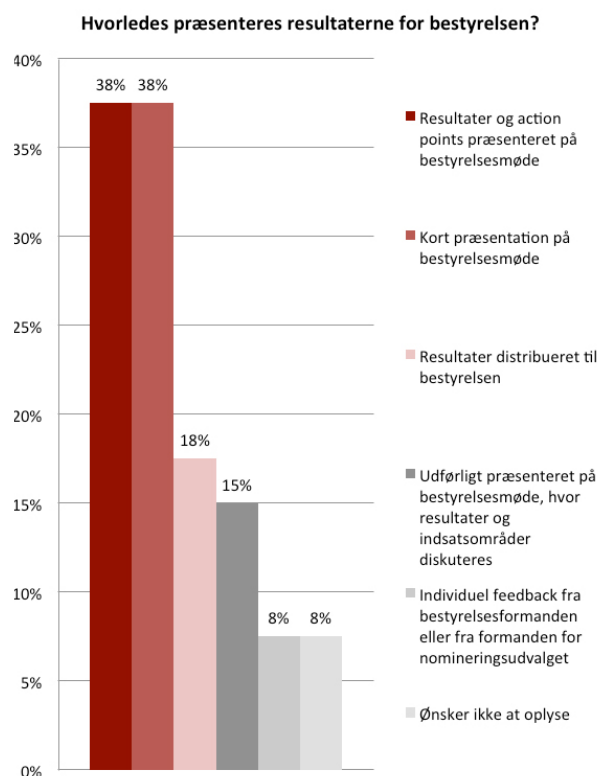
Mange ændringer i lovgivningen initieres i den finansielle sektor. I 2012 indførtes ved lov, at finansielle virksomheder skal redegøre for bestyrelses samlede og individuelle kompetencer. I udlandet er der også en stigende tendens til, at lovgivning stipulerer, at der dels skal gennemføres evaluering, dels skal redegøres for evalueringen. Vores interviews med fremtrædende bestyrelsesformænd og investorer har endvidere belyst, at investorerne i danske børsnoterede virksomheder også i stigende grad stiller krav om dette.

#### Intern rapportering

90% af undersøgelsens respondenter anfører, at den samlede bestyrelse følger op på evalueringen på et bestyrelsesmøde. Hovedparten af respondenterne (75%) får en kort præsentation på et bestyrelsesmøde. Blot 15% diskuterer den kommende indsats ved præsentationen af evalueringens resultater. Ovenfor fremførtes, at den største værdiskabelse, afledt af evalueringen, er selve dialogen i bestyrelseslokalet. Dette peger på, at der i større grad bør skabes rum til at diskutere evalueringens resultater og fremtidig indsats, end tilfældet er i dag.

Et fåtal på 8% oplyser, at formanden giver individuel feedback på evalueringen. Hvis formålet med evalueringen er at forbedre værdiskabelsen, giver det naturligvis ikke mening at undlade at give individuel feedback. Individuel feedback bør prioriteres i højere grad, således at hvert enkelt medlem bedre forstår, hvorledes vedkommende bedre kan bidrage.

Figur 16





### Ekstern rapportering

Over halvdelen af bestyrelserne opfatter evalueringen som et internt arbejdsredskab og kun en brøkdel rapporterer offentligt på området. Når det sker, er det primært i årsrapporten. De finansielle virksomheder rapporterer næsten alle, hvilket kan hænge sammen med, at der i 2012 er lovgivet om, at finansielle virksomheder skal gennemføre kompetenceevaluering.

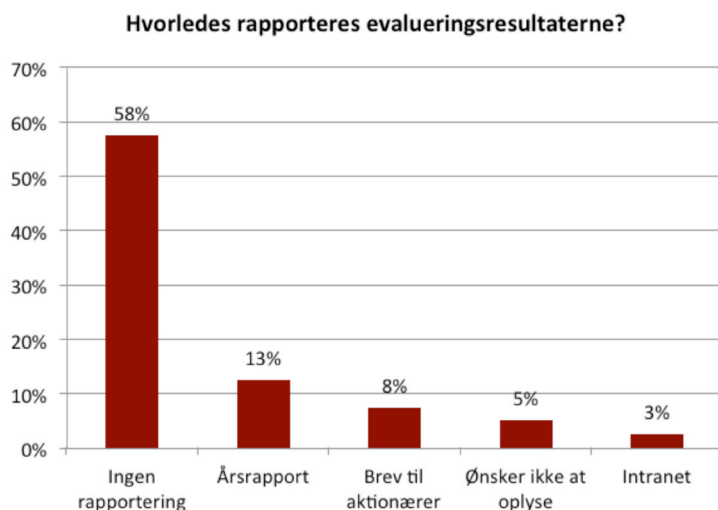
**”I UK offentliggøres resultaterne af evalueringen i årsrapporten. I Danmark er vi stadig langt bagefter i Danmark med hensyn til transparens.”**

Thomas Thune Andersen

Den manglende rapportering står i kontrast til fx UK, hvor bestyrelserne på grund af investorernes krav er mere transparente i forhold til bestyrelsens kompetencer, indsats og resultater. Da fondsbørsens eksistensgrundlag er et så likvidt aktiemarked som muligt, må det forventes, at der ved en kommende revision af anbefalingerne overvejes en skærpelse af denne anbefaling, således at udenlandske investorer ikke afskrækkes på dette grundlag.

Givet, at Anbefalinger for god Selskabsledelse anbefaler, at der oplyses om væsentlige ændringer, afledt af evalueringen, og at aktionærene i stigende grad efterspørger det, er det bemærkelsesværdigt, at 58% ikke foretager ekstern rapportering herom. Ingen af de deltagende bestyrelsesmedlemmer rapporterer om evalueringen på selskabets hjemmeside, og blot 13% af respondenterne angiver, at der rapporteres om evalueringens resultater i årsrapporten. Der er således god mulighed for at skabe yderligere transparens i forhold til bestyrelsens kompetencer, indsats og resultater.

**Figur 17**



## Opfølgning

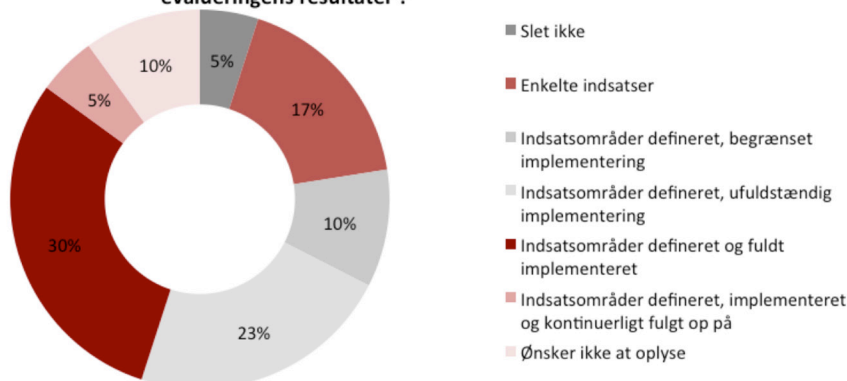
Hvis evalueringsarbejdet skal give mest mulig værdi, bør ikke kun forberedelse, gennemførelse og afrapportering følge en fastlagt procedure. Særligt implementering og opfølgning på action points er afgørende for, at evalueringen ikke blot bliver et øjebliksbillede, hvor gode intentioner drøftes, men tillige bliver fulgt til dørs og reelt bliver værdiskabende.

Undersøgelsen understreger dette, da to tredjedele af respondenterne definerer action points baseret på evalueringen som det værdiskabende med øvelsen.

Godt en tredjedel er lykkedes med såvel at definere indsatsområderne som at sikre fuld implementering. Imidlertid følger blot 5% kontinuerligt op på fremdrift i indsatsområderne.

**Figur 18**

I hvilket omfang er der foretaget implementering af og opfølgning på evalueringens resultater?



## Indvendingerne

For så vidt angår den anden halvdel af besvarelsene dem, der har fravalgt at gennemføre bestyrelses-evaluering peges der på ejerstrukturen (58%) som den primære årsag til fravalget. Ca. 20% af dem, der fortsat har til gode at gennemføre en bestyrelses-evaluering, vurderer, at det kunne være værdifuldt at gennemføre bestyrelses-evaluering, men de har endnu ikke fået den øvrige bestyrelse overbevist.

Gennem vores kvalitative interviews har vi erfaret, at der er eksempler på formænd, der ikke ønsker at få deres rolle evalueret og derfor står i vejen for indførelsen af evalueringer. Det er vores vurdering, at bestyrelses-evalueringer som en del af professionaliseringen er kommet for at blive, og at der er behov for et paradigmeskifte, hvor det i stigende grad bør erkendes, at hvervet ikke er et æreshverv, men et job, som forudsætter særlige kompetencer, indsats og resultater. Alle sammen elementer som bør evalueres løbende og have afledte konsekvenser. Konsekvenser, som bestyrelsen bør diskutere og enes om, inden evalueringen iværksættes.

**”Man får det, man måler – bare det at foretage evalueringer, højner niveauet af indsatsen i bestyrelsesarbejdet.”**

**Thomas Thune Andersen**

Dermed menes, at bestyrelsens indsats bør evalueres på samme måde som den øvrige virksomhed måles ud fra deisen om, at ”du kan kun score, hvis du har et mål”. Bestyrelsesformænd med mangeårig international erfaring med bestyrelsesevaluering foreslår, at vægten flyttes fra identifikation af historiske mangler til fremadrettede action points, således at modstanden kan neutraliseres.

**”Formandens ubehag er uden tvivl den største barriere i forhold til at indføre bestyrelsesevaluering. Løsningen ligger i at lægge vægten på det fremadrettede frem for det bagudrettede.”**

Sanna Suvanto-Harsaae

**Figur 19**



# Vores anbefalinger til bestyrelseevaluering

## – The path forward

Vores målsætning for nærværende publikation har været at afdække udbredelsen af bestyrelseevaluering i Danmark samt at vurdere og fremlægge vores best practice er anbefalinger til brugen af bestyrelseevalueringer.



Dette inkluderer såvel format, struktur, hyppighed, målsætning, dækningsomfang, facilitering, kommunikation, handlingsplaner, implementering som opfølgning.

Valget af den mest værdiskabende model for bestyrelseevaluering hænger sammen med mange forhold, herunder væsentligst bestyrelsens egne erfaringer med evaluering, dynamikken i bestyrelsen og bestyrelsens ambitionsniveau for evalueringen – der er ingen ”onesize fits all”.

Vi har med udgangspunkt i vores erfaringer med gennemførelse af evalueringer i danske og internationale virksomheder og organisationer, vores research i brugen af evalueringer i andre lande og jurisdiktioner, vores undersøgelse fra sommeren 2013 blandt fremtrædende bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer samt personlige interviews med ledende danske og internationale bestyrelsesformænd og -medlemmer nedenfor anført vores deraf afledte anbefalinger til bestyrelseevaluering.

---

## **Anbefaling 1**

### **Hvad er målet med evalueringen, og hvor ofte bør den gennemføres?**

Her bør den enkelte evalueringens formålsparagraf afstemmes i forhold til virksomhedens overordnede målsætning. Idet man typisk får det, man måler, er formuleringen heraf ekstremt vigtig.

Vi anbefaler, at bestyrelseevaluering gennemføres hvert år for at sikre kontinuitet, kongruens og konsekvens. Format, proces og struktur kan imidlertid med fordel afveksles fra år til år, jf. nedenfor.

---

## **Anbefaling 2**

### **Hvem har det overordnede ansvar for gennemførelse af evalueringen?**

Ansvaret ligger normalt hos formanden, men visse steder er nominerings-/vederlagsudvalget primus motor. Vi anbefaler en konkret definition og forankring af mål og mandat, så alle ved, hvortil spørgsmål og forslag undervejs i processen skal rettes.

Lige så afgørende for kvaliteten i processen og boniteten af resultaterne er, at hele bestyrelsen bakker proaktivt op. Er bestyrelsen asynkron i dens samarbejde, er det ikke sjældent set, at også evalueringen lider herunder. Så meget desto vigtigere er gennemførelsen af evalueringen naturligvis.

---

## **Anbefaling 3**

### **Selvevaluering eller eksternt faciliteret?**

Forskellen mellem en intern og en ekstern evaluering er, at det med en eksternt faciliteret proces er mere sandsynligt at afdække alle forbedringsmuligheder, og således kan en eventuel uhensigtsmæssig magtubalance (særligt mellem formand og menige medlemmer) fjernes.

Det skyldes det eksterne, fortrolige filter som en ekstern konsulent udgør – som samtidig typisk har erfaringen med at afdække præferencer, adfærdsnormer og handlemønstre. Det bør overvejes, såfremt man vælger en eksternt faciliteret proces, at lade konsulenten sidde med ved et helt bestyrelsesmøde – naturligvis under sædvanligt påbud om fortrolighed (som hele processen hviler på alligevel). Det er set, at visse bestyrelsesmedlemmer i sådanne tilfælde ”spiller en rolle”, men konsulenten vil normalt være professionelt klædt på til at kunne gennemskue en påtaget rolle.

Det er vores anbefaling, at bestyrelser, der er erfarne inden for bestyrelseevalueringer, hvert tredje år gennemfører en eksternt faciliteret proces. Hvis hyppigheden er mindre, vil det ofte være svært at se den røde tråd i udviklingen, og hvis den er større, vil indsatsen kunne risikere at overstige udbyttet, da det ganske enkelt kan give for lidt tid til implementering af og opfølgning på konkrete handleplaner. For de ikke trænedede bestyrelser anbefaler vi konsekvent anvendelse af eksterne facilitatorer.

---

## **Anbefaling 4**

### **Hvem skal høres i evalueringen?**

Her står valget mellem bestyrelsen alene, direktionen, den udvidede ledergruppe, de større aktionærer, aktieanalytikere, mv. Som minimum bør både bestyrelsen og direktionen inddrages, idet bestyrelsens rolle er at agere sparringspartner for direktionen, og det dermed er afgørende, at dette samarbejde evalueres.

---

## Anbefaling 5

### **Hvilke facetter af bestyrelsens arbejde skal den dække?**

Evalueringsens eksistensberettigelse er, at man med anvendelsen af færrest mulige ressourcer bidrager mest muligt til værdiskabelsen. Udøvelsen af selve bestyrelsesvirket må altid stå over målingen af udøvelsen, og bliver evalueringen for rigid i sin tilgang, er det vores erfaring, at man risikerer at demotivere snarere end at engagere bestyrelsen. Omvendt bør bestyrelsen ikke på forhånd og konsekvent afskære større områder af deres virkefelt fra at undergå evaluering. Løsningen herpå er hellere at fokusere på bredde og holisme i evalueringen end dybde og omstændelighed, hvis der skal foretages en prioritering.

Uanset strukturen og formatet for evalueringen anbefaler vi, at følgende områder adresseres i bestyrelses-evalueringen:

- A. Bestyrelsens rolle, struktur og ansvarsområder
- B. Bestyrelsens arbejde med virksomhedens strategi
- C. Virksomhedens forretningsprincipper og politikker
- D. Bestyrelsens sammensætning, herunder kompetenceafdækning målt op mod virksomhedens strategi
- E. Bestyrelses- og udvalgs mødernes format og indhold
- F. Materiale, rapportering og support leveret til bestyrelsen
- G. Bestyrelsens forretningsorden, selskabets management guidelines (direktionsinstruks, prokura, mv.)
- H. Bestyrelsens formandskab og øvrige ledelse (udvalgsformænd mv.) – rent processuelt
- I. Strategi, mål og planer
- J. Struktur, systemer og mekanismer for governance, kontrol og risikostyring
- K. Bestyrelsesmedlemmernes individuelle bidrag med særligt fokus på inddragelse af kompetencer, bidrag til værdiskabelsen samt konstruktiv samarbejdsvilje
- L. Samarbejdet i bestyrelsen – teamdynamik
- M. Samarbejdet med direktionen
- N. Forhold til og kommunikation med aktionærer
- O. Forhold til og kommunikation med øvrige stakeholders, herunder intern kommunikation
- P. Succession planning, HR-politik, udvikling af ledere og medarbejdere, aflønnings-, incitaments- og vederlagspolitik
- Q. Onboarding samt uddannelse/træning af bestyrelsesmedlemmer
- R. Kriseberedskab

Yderligere fokusområder kan tilføjes efter behov, fx i henhold til tidligere evalueringers resultater og action points.

---

## Anbefaling 6

### **Kun evaluering af hele bestyrelsen som kollektiv? Eller tillige udvalg og individuelle bidrag?**

Vægtningen af forholdet mellem den kollektive og den individuelle indsats kan afhænge af:

- A. Virksomhedens stadium i dens livscyklus
- B. Ændring i ejerkreds
- C. Vigtigheden af udvalgenes arbejde
- D. Bestyrelsesmedlemmernes anciennitet
- E. Potentielle eller reelle samarbejdsproblemer i bestyrelsen/udvalget

Vores anbefaling er, at man hvert år evaluerer både bestyrelsen som kollektiv og det enkelte bestyrelsesmedlem samt periodisk, fx hvert tredje år, eventuelle udvalg.

---

## Anbefaling 7

### Hvilken struktur, format og proces bør vælges?

Valget står indledningsvist mellem så forskellige muligheder som:

- Uformel snak ”rundt om bordet”
- Formandens individuelle samtale med hvert enkelt bestyrelsesmedlem
- Internt spørgeskema evtuel med assistance fra interne ressourcer (bestyrelsessekretariat)
- Spørgeskema med tillæg af individuelle interviews med formanden
- Eksternt faciliteret proces med spørgeskema og evt. interviews
- Eksternt faciliteret proces med spørgeskema, interviews, 360-gradersmåling, formel afrapportering på både kollektivt og individuelt niveau samt konkrete handlingsplaner

Uanset valg af proces bør strukturen lægge vægt på de forhold, som bidrager mest til værdiskabelsen. Hvis processen og strukturen i sig selv bliver for detaljeret, lang og kompleks, kan evalueringen opleves som rigid, og motivationen for at bidrage engageret daler. Dette fører i bedste fald til mindre konstruktive input og bliver i værste fald direkte misvisende og kommer således til at danne grundlag for uhensigtsmæssige konklusioner og handlingsplaner.

Det er vigtigt, at især bestyrelsesmedlemmernes individuelle bidrag evalueres med fokus på, hvor man er særligt engageret og værdiskabende. Hensigten er ikke at lade sig nøje med ”godt” eller ”godt nok”, men kontinuerligt stræbe efter ”fremragende”.

Evalueringens spørgsmål bør stilles så åbent som muligt og gerne på en måde, så eventuelle forbedringsforslag forceres frem.

#### **Dårligt eksempel**

Vi har det rigtige mix af kompetencer repræsenteret i bestyrelsen

JA

NEJ

#### **Godt eksempel**

Hvis vi skulle udvide bestyrelsen med et ekstra medlem, hvilken baggrund og kompetencer burde vedkommende bibringe?

Det bør nøje overvejes at gennemføre evalueringen anonymt. Det kan fremme ærligheden og åbenheden, særligt i 360-gradersanalysen. Dette gælder ikke mindst med evalueringen af formandens rolle.

Endelig bør det understreges, at variation i valget af metodik og format efter vores opfattelse fremmer konstruktiviteten. En intern evaluering, baseret på et spørgeskema samt formandens individuelle samtale med hvert enkelt medlem, kan være en glimrende løsning det ene år, ikke mindst hvis man året efter vælger en større, eksternt faciliteret proces.

**”Som med mange andre af bestyrelsens arbejdsopgaver må formatet nøje overvejes. Skematiseret tilgang må ikke blive et surrogat for intellekt.”**

Christian Dyvig

---

## Anbefaling 8

### *Hvorledes vægtes vigtighed i forhold til performance (er alle forhold lige vigtige)?*

I tilfælde af en overvejende skematisk tilgang er det vigtigt, at evalueringen ikke blot måler bestyrelsens performance, men også medtager, hvor vigtigt man finder det enkelte forhold. Årsagen er naturligvis, at forhold, som eventuelt scorer lavt på performance, ikke nødvendigvis er de vigtigste indsatsområder fremadrettet, og action points herfor skal tilpasses dette element.

---

## Anbefaling 9

### *Hvordan prioriteres kvantitative vs. kvalitative data og resultater?*

Data, der fx måler på graden af tilfredshed med informationen, som udsendes forud for hvert bestyrelsesmøde, kan være meget relevant at opgøre kvantitativt (eventuelt suppleret med plads til forbedringsforslag). Tilsvarende gælder for øvrige relativt simple data, hvor formålet kunne være at måle en udvikling i tilfredsheden over tid.

Kvalitative input, det vil sige fra åbne spørgsmål, meget gerne i form af individuelle interviews, er bedst egnede til at sætte fokus på fremadrettede action points til forøgelse af værdiskabelsen, jf. eksemplerne ovenfor under anbefaling 7.

**”Evalueringer må ikke gøres for kvantitative.**  
Typisk tager evalueringen udgangspunkt i et kvantitativt materiale, fx et anonymt spørgeskema, men bør altid i tillæg inkludere et individuelt, kvalitativt materiale.”

Vagn Sørensen

---

## Anbefaling 10

### *Det afhænger af formatet, hvorledes evalueringen bør afrapporteres*

Anbefalingen på tværs af diverse formater er, at alle resultater på såvel kollektivt som individuelt niveau kommunikeres tilbage til bestyrelsen. 360-graderstilbagemeldinger kan med fordel gives anonymt. Vi anbefaler, at afrapporteringen til bestyrelsen foregår skriftligt suppleret med en mundtlig gennemgang på førstkommande bestyrelsesmøde. Der bør afsættes tilstrækkelig tid til at drøfte resultaterne i dybden.

Alle konklusioner samt aftalte action points bør nedfældes skriftligt, og der bør foretages løbende opfølgning.

Ved den eksternt faciliterede evaluering anbefaler vi, at det er konsulenten, som gennemgår evalueringen. Vi anbefaler endvidere, at bestyrelsesmedlemmerne får mulighed for at stille individuelle spørgsmål i enrum vedrørende resultater og konklusioner.



Internationalt anvendes det i stigende grad at afrapportere hovedkonklusioner i virksomhedens årsrapport og/eller på virksomhedens website. Enten som følge af krav fra aktionærerne eller som følge af lovgivning eller regulering. Det er endnu ikke normen i Danmark, men med en stigende andel af udenlandske aktionærer blandt virksomhederne på den danske fondsbørs vurderer vi, at dette også vil blive forventet eller måske krævet herhjemme.

Afhængig af denne udvikling er det værd at overveje sprogbrugen, når evalueringen gennemføres. I en tid med en kraftig stigning i bestyrelsesansvarssager bør det fx overvejes ikke at bruge formuleringer som svag, dårlig eller ringe indsats. I stedet anbefales fx en numerisk skala med yderpunkter som mindre god og bedre.

---

## **Anbefaling 11**

### ***Hvordan implementeres anbefalingerne?***

Forbedringsforslag bør diskuteres, prioriteres og iværksættes, og de nødvendige ressourcer bør prioriteres hertil. Jo mere målbare handlingsplaner, jo lettere er det at følge op på status i gennemførelse heraf. Det gælder både virksomhedsforhold og forhold, som går på enten hele bestyrelsen eller det enkelte medlem.

Såfremt bestyrelsen skønner ikke at have ressourcer til at iværksætte alle forbedringsforslag, anbefaler vi, at dette specifikt noteres og begrundes. Skulle senere evalueringer resultere i samme type forslag til forbedring, vil det være en god grund til der at prioritere dem.

Afhængig af typen af anbefalinger udpeges konkret ejerskab for gennemførelse af processen, på en sådan måde at mandatet står klar, tidshorisonten er defineret, og opfølgning er aftalt.

---

## **Anbefaling 12**

### ***Hvordan foregår opfølgningen?***

Ansvar for opfølgningen ligger som udgangspunkt hos den ansvarlige for implementeringen, men bør naturligvis også være af interesse for den øvrige bestyrelse samt formanden. Det må understreges, at jo mere konkrete og målbare – også vedrørende tidshorisonten – disse action points er, jo lettere er det at følge udviklingen og foretage opfølgningen. Der bør afrapporteres på udviklingen i implementeringen med jævne mellemrum, og senest ved næste års evaluering bør der gives en grundig og detaljeret status.

Særligt vedrørende forhold, som måtte omtales i årsrapport mv., vil det blive forventet, at det kan dokumenteres, at fornødne og tilstrækkelige tiltag er blevet iværksat og fulgt op på.

---

Gode bestyrelser består af kompetente personer, som søger kontinuerlige forbedringer. Disse personer søger proaktivt konstruktive forbedringspunkter og gør således gode bestyrelser fremragende.

Vi har med nærværende publikation delt vores erfaringer med bestyrelseevalueringer til fordel for alle de, der har samme ambition.

***Fortsat god arbejdslyst.***

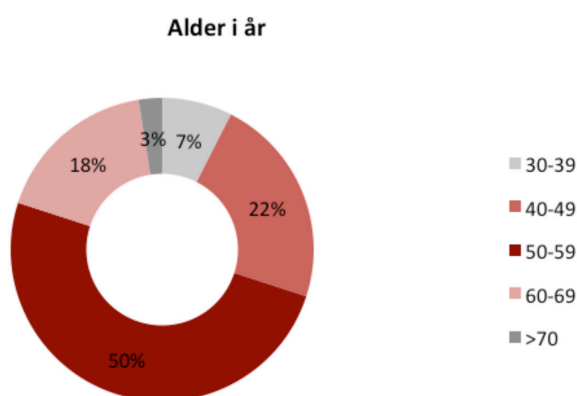
# Research demography

## – Appendiks

Nærværende rapport er baseret på 81 danske besvarelser i en onlineundersøgelse, foretaget i juli og august 2013 af BOARD NETWORK og PwC. Blandt de danske respondenter, der har gennemført bestyrelsevaluering, ser demografien således ud:

Majoriteten af respondenterne er bestyrelsesformænd. Knap 10% af respondenterne er kvinder. Halvdelen af respondenterne er i aldersgruppen 50-59 år, og næsten tre fjerdedele er over 50 år. Dermed udgør respondenterne efter vores opfattelse et repræsentativt udvalg af danske bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer.

**Figur 20**

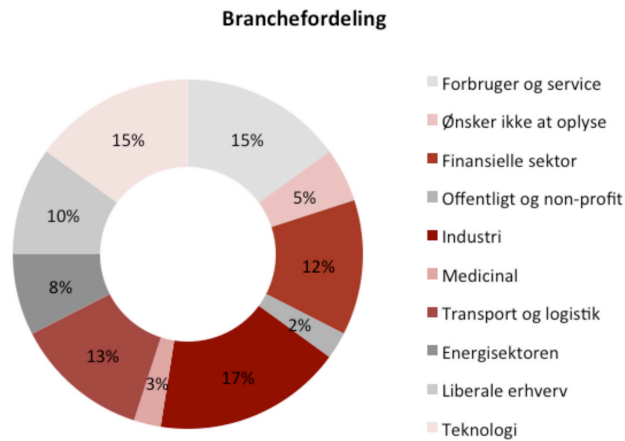


Der er en god spredning blandt respondenterne, i forhold til hvilken sektor virksomheden arbejder inden for, omsætningens størrelse og hvor mange ansatte virksomheden har. 10 sektorer er repræsenteret, herunder den finansielle sektor, industrien, medicinalbranchen, energi, transport og logistik samt offentlige virksomheder. Ingen sektor overstiger enkeltvist 17%.

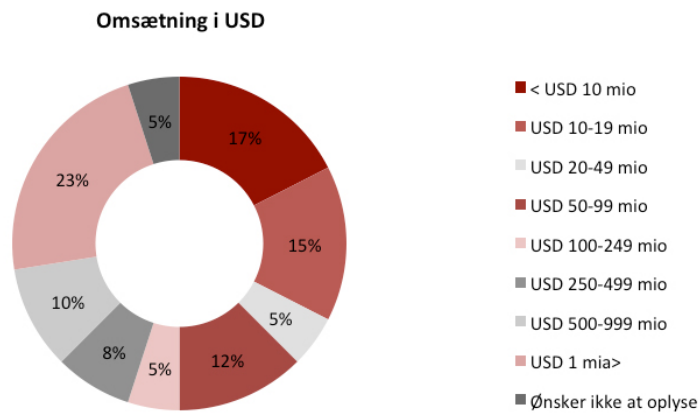
For så vidt angår omsætning, så er knap en fjerdedel af besvarelserne fra repondenter, der sidder i bestyrelser i virksomheder med en omsætning på over DKK 6 mia., og halvdelen fra virksomheder med en omsætning på DKK 0,5 mia. og derunder.

Godt en tredjedel af respondenterne sidder i bestyrelser i virksomheder, der har flere end 500 ansatte, heraf har størstedelen over 1.000 ansatte, og knap halvdelen er bestyrelsesformænd i virksomheder med op til 250 ansatte.

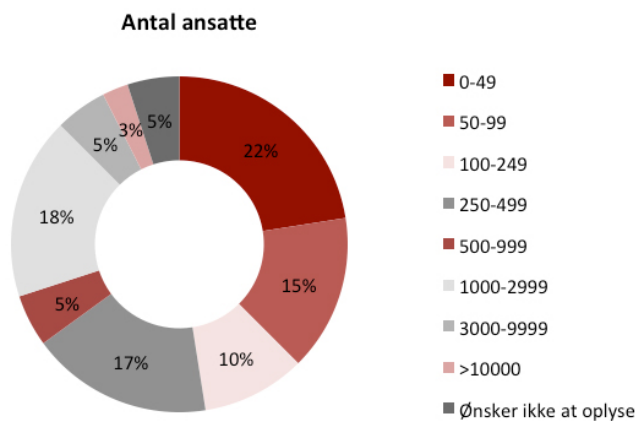
**Figur 21**



**Figur 22**



**Figur 23**



---

## Redaktionen

---



### **Brian Christiansen**

Statsautoriseret revisor i Danmark og USA. Brian Christiansen er leder af PwC's danske Risk Assurance-afdeling. Risk Assurance beskæftiger sig med identifikation og håndtering af finansielle, operationelle, kommercielle og regulatoriske risici og har eksperter inden for corporate governance, it, intern revision, CSR, antikorrupsion og bestikkelse, risk management mv.

Brians karriere uden for PwC med ledende økonomistillinger hos børsnoterede danske og udenlandske virksomheder, har givet ham en unik indsigt i, hvordan hans praktiske og teoretiske erfaring bedst skaber værdi hos hans kunder. I den forbindelse trækker Brian på erfaring fra bl.a. at have siddet i over 20 bestyrelser i Danmark og udlandet.

Brian har desuden en række store danske og internationale revisionskunder, primært børsnoterede og offentlige virksomheder.

---



### **Ricci Carlsson**

Ricci Carlsson, cand.merc., er director i PwC's Board Forum - en afdeling med fokus på dialog, sparring og videndeling med danske bestyrelsesmedlemmer.

Ricci har igennem hele sin erhvervskarriere beskæftiget sig med ledelse og kompetenceudvikling, herunder senest som chef for bestyrelses- og ledelsesudvikling hos Landbrug & Fødevarer. Hun drager på erfaring fra ansættelser i både danske og andre europæiske virksomheder, og hendes ansvarsområder har givet hende indsigt i værdiskabende ledelse. Riccis praktiske erfaring er ledsaget af det bedste inden for internationale bestyrelsesuddannelser, bl.a. andet i strategi- og ledelsesudvikling fra Wharton.

---



### ***Ditte Kirstein Brammer***

BOARD NETWORK, The Danish Professional Directors Association, der er Danmarks mest eksklusive bestyrelsesnetværk, fokuserer på Excellence in the Boardroom og tilbyder tillige bestyrelsevaluering og rådgivning. Bag BOARD NETWORK - The Danish Professional Directors Association, står Ditte Kirstein Brammer og Jakob Stengel, som har adskillige års erfaring med at skabe og drive professionelle netværk på højeste niveau i regi af bl.a. Dansk Selskab for Virksomhedsledelse mv.

Ditte Kirstein Brammer, cand.merc., har i 15 år rådgivet ledelser på topniveau om strategi og forretningsudvikling samt i stigende grad eksekvering og målopnåelse i både store og mellemstore virksomheder såvel i Danmark som internationalt bl.a., i McKinsey & Co.

I dag driver Ditte rådgivningsvirksomheden Brammer & Co og er tillige bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser, herunder modefirmaet Julie Brandt og Øllgaard Rådgivende Ingeniører.

Ditte indtager rollen som administrerende direktør i BOARD NETWORK.

---



### ***Jakob Stengel***

Jakob Stengel, cand.jur., har i 15 år beskæftiget sig med corporate governance samt ledelsesrådgivning, først ni år i den finansielle sektor, og de seneste seks år som partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende internationale aktører, i dag som managing partner hos Case Rose/InterSearch, som hovedsageligt beskæftiger sig med rekruttering til bestyrelser og direktioner samt bestyrelsevaluering og -rådgivning.

Jakob virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser samt som ekstern lektor på Executive Board Programme på Business Kolding Institute/INSEAD.

---

## **Tak**

Afslutningsvist vil vi gerne benytte lejligheden til at takke bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer for at tage sig tid til at deltage i undersøgelsen og dermed bidrage til vores afdækning af fakta, holdninger og tendenser, som har udgjort fundamentet for udarbejdelsen af vores anbefalinger til, hvorledes bestyrelser kan anvende evalueringer i deres stræben efter at blive high performing.

Redaktionen vil gerne udtrykke en særlig tak for de meget værdifulde bidrag med personlige erfaringer på området til:

- **Sanna Suvanto-Harsaae**  
Bestyrelsesformand i Babysam, Sunset Boulevard, bestyrelsesmedlem i Altia, Best Friend, CCS, Clas Ohlsson, Paulig/Santa Maria, SAS, Upplands Motor
- **Christian Dyvig**  
Administrerende direktør i Lundbeckfonden, bestyrelsesformand i FIH Erhvervsbank, næstformand i ALK, Lundbeck
- **Thomas Thune Andersen**  
Bestyrelsesformand i Lloyd's Register, Deep Ocean, næstformand i VKR Holding, bestyrelsesmedlem i Scottish & Southern Energy, Petrofac
- **Vagn Sørensen**  
Bestyrelsesformand i TDC, FLS, næstformand i DFDS, bestyrelsesmedlem i Scandic Hotels, Select Service Partner, Royal Caribbean Cruises, Lufthansa Cargo, Air Canada, CP Dyvig, mv.
- **Jens Moberg**  
Bestyrelsesformand i Grundfos Holding, PostNord, Herlufsholm Kostskole, bestyrelsesmedlem i Axcel, Poul Due Jensen's Fond.

I tillæg vil vi gerne takke alle de bestyrelsesformænd, -medlemmer og repræsentanter fra investorkredse, som i personlige interviews, men med ønske om anonymitet, også har bidraget med input til denne publikation.



