

Bestyrelsesevaluering (ledelseevaluering)

Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger (april 2010) rummer følgende indhold (uddrag) omkring bestyrelsens selvevaluering. De følgende kommentarer skal alene ses som inspiration for selskaberne, og komitéen opfordrer selskaberne til at dele erfaringer om proces og udbytte med det formål at opnå bedre selskabsledelse i fremtiden:

5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

Præambel:

.....

Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller. Mangfoldighed kan øge kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan. Det øverste ledelsesorgan bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

.....

[Anbefalinger:]

5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

5.11.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

Kommentar: Evalueringen bør indeholde en vurdering af det øverste ledelsesorgans sammensætning. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.

5.11.2. Det **anbefales**, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.

5.11.3. ...

5.11.4. Det **anbefales**, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.

.....

Komitéens nærmere overvejelser til inspiration

Det foreslås, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden (eller eventuelt formandskabet), der tillige planlægger bestyrelsens aktiviteter

Formålet med den årlige bestyrelsesevaluering er at forbedre kvaliteten af bestyrelsens arbejde for derved at øge værdiskabelsen.

En bestyrelsesevaluering kan foregå på mange måder. Det er ikke muligt at beskrive, hvad der er bedst for det enkelte selskab, men det vil være helt centralt, at evalueringen foregår i en god og konstruktiv atmosfære, hvor hvert enkelt medlem af bestyrelsen ytrer sig om alle relevante forhold.

Processen bør tilrettelægges efter en drøftelse i bestyrelsen. Der må derfor være stor metodefrihed

Blandt de mulige fremgangsmåder kan nævnes:

- Formanden gennemfører samtaler med hvert enkelt bestyrelsesmedlem – eventuelt baseret på et spørgeskema
- Et andet bestyrelsesmedlem end formanden (eventuelt formanden for nomineringsudvalget) gennemfører samtalerne med hvert enkelt bestyrelsesmedlem – eventuelt baseret på et spørgeskema
- En ekstern konsulent (der ikke udfører arbejde for virksomheden og direktionen) gennemfører samtalerne

Anonymitet

I engelske corporate governance diskussioner anses det for væsentligt, at besvarelse finder sted anonymt, og at der mindst hvert tredje år gennemføres en evaluering med ekstern facilitator.

Den tredje mulighed, som omtalt ovenfor, hvor en ekstern konsulent gennemfører samtalerne, giver størst reel mulighed for at opnå anonymitet.

Skal direktionen deltage?

En af de ting, man skal tage stilling til, er, hvorvidt direktionen skal deltage i evalueringen (besvare spørgeskemaerne eller deltage i interview-processen). Da en vigtig del af evalueringen også bør afdække samarbejdet mellem bestyrelse og direktion, jf. Anbefaling 5.11.4., synes det rimeligt, at direktionen deltager i evalueringen.

Det vil være hensigtsmæssigt, at besvarelserne kategoriseres ud fra, om der er tale om bestyrelsesmedlemmer eller direktører.

Spørgeskema

Et spørgeskema kan f.eks. indrettes, så det dækker følgende emner (scoring af de enkelte spørgsmål er vigtig for at kunne sammenligne besvarelser på tværs – og det er vigtigt at give rum også for skriftlige kommentarer).

1. Deltagernes vurdering af bestyrelsens effektivitet og kompetence.
2. Deltagernes vurdering af formandens ledelse af møderne og ledelse mellem møder.
3. Deltagernes vurdering af bestyrelsens samarbejde med udvalg.
4. Deltagernes vurdering af bestyrelsens samarbejde med direktionen.
5. For de forskellige væsentlige "områder" * i virksomheden spørges der til:
 - a. Direktionens evne til at fremlægge og forklare de relevante problemstillinger for bestyrelsen
 - b. Bestyrelsens evne til at give direktionen relevant feed-back

* Komitéen har valgt ikke at angive bestemte eksempler på sådanne fagområder, idet de vil være helt forskellige fra konglomerater til fokuserede virksomheder, henholdsvis vareproducerende versus service virksomheder

6. Individuel bedømmelse af hvert enkelt medlems bidrag

Selvevalueringen bør lede til overvejelser og konklusioner vedrørende behovet for mangfoldighed og for særlige kompetencer i bestyrelsen samt en vurdering af, i hvilken grad dette kræver fornyelse i bestyrelsen.