

Vejledning om
BESTYRELSESEVALUERING

*KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE
JUNI 2015*

INDHOLD

1. Formål.....	3
2. Ejerskab af evalueringsprocessen.....	3
3. Evalueringsproceduren.....	4
4. Brug af spørgeskema	4
5. Evalueringsproceduren i bestyrelsen	5
6. En eventuel direktion/administrators deltagelse i evalueringen	5
7. Anonymitet	5

FORORD

Komitéen anbefaler (anbefaling 2.6.1), at bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond løbende gennemfører en evaluering af bestyrelsen. Evalueringen er med til at sikre rigtig sammensætning af bestyrelsen, og bør gennemføres mindst én gang årligt. Karakteren og omfanget af evalueringsprocessen afhænger af fondens situation.

Komitéen anbefaler, at bestyrelsens, formandens og de individuelle medlemmers bidrag og resultater evalueres, og at resultatet af evalueringen drøftes i bestyrelsen. Komitéen anbefaler endvidere (anbefaling 2.6.2), at en eventuel direktions og/eller administrators arbejde og resultater evalueres én gang årligt.

Komitéen foreslår, at bestyrelsens forretningsorden fastlægger, at der skal gennemføres en evaluering af bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator.

Til inspiration for arbejdet med bestyrelseevaluering har komitéen udarbejdet denne vejledning. Selve afrapporteringen vedrørende god fondsledelse skal *alene* foretages i forhold til Komitéens konkrete anbefalinger – og ikke i forhold til kommentarer til de enkelte anbefalinger eller vejledninger.

Vejledningen kan blive ændret uden at der samtidig sker ændringer af Anbefalinger for god Fondsledelse.

1. Formål

Et specielt vigtigt – og erfaringsmæssigt vanskeligt – formål med bestyrelsens selvevaluering er at sikre, at bestyrelsen til enhver tid gennem sin sammensætning bedst understøtter den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser. Evalueringsprocessen bør tilsikre dette.

Selve evalueringen kan omfatte arbejdsform, samarbejde, mødetilrettelæggelse og bestyrelsesmateriale. Evalueringsprocessen bør endvidere medvirke til en kontinuerlig forbedring af bestyrelsens og en eventuel direktions og/eller administrators arbejde.

Denne vejledning fokuserer primært på personrelaterede aspekter i bestyrelsens selvevaluering og evaluering af en eventuel direktion og/eller administrator. Det er vigtigt, at der er den rette balance mellem kontinuitet og fornyelse i en bestyrelse for en erhvervsdrivende fond.

Erfaringen viser, at udskiftning af et bestyrelsesmedlem ”i utide” kan være en vanskelig proces. En årlig, transparent, forudsigelig og objektiv proces kan bidrage positivt til den nødvendige fornyelse.

Komitéen skal understrege, at der ikke findes én rigtig model for bestyrelseevaluering. Derfor bør bestyrelsen løbende drøfte formål og metodik, samt hvordan bestyrelsen får størst udbytte af evalueringen.

2. Ejerskab af evalueringsprocessen

Det er bestyrelsesformanden, der har ansvaret for gennemførelsen af evalueringen.

Bestyrelsen kan eventuelt med mellemrum vælge en ekstern konsulent til at bistå med evalueringsprocessen.

3. Evalueringsprocessen

Bestyrelsesformanden *eller et evt. nomineringsudvalg* bør årligt indstille evalueringsprocessen til bestyrelsen, der drøfter og træffer beslutning herom forud for evalueringen.

Bestyrelsen bør i denne forbindelse sikre sig, at der i evalueringsprocessen er fokus på at skabe et fælles perspektiv på bestyrelsens nuværende virke samt retningslinjer for bestyrelsens fremtidige virke.

Det er centralt, at evalueringen foregår i en for bestyrelsen transparent, god og konstruktiv atmosfære, hvor hvert enkelt medlem af bestyrelsen får lejlighed til at ytre sig om alle relevante forhold.

Til inspiration kan bl.a. nævnes følgende fremgangsmåder:

- Formanden udsender spørgeskema til alle medlemmer af bestyrelsen, der danner grundlag for formandens og bestyrelsesmedlemmets samtale. Formanden sammenstiller de indkomne kommentarer til bestyrelsens samlede drøftelse under formandens mødeledelse.
- Formanden gennemfører samtale med hvert enkelt medlem af bestyrelsen. Formanden sammenstiller de indkomne kommentarer til bestyrelsens drøftelse under formandens mødeledelse.
- En ekstern konsulent, der ikke i øvrigt udfører arbejde for fonden og dens direktion, kan i stedet for formanden eller sammen med formanden gennemføre førnævnte proces. Det kan f.eks. ske i forbindelse med en større fornyelse af bestyrelsen eller med passende mellemrum, eksempelvis hvert tredje år.

Evalueringen af formanden kan eventuelt forestås af et andet medlem af bestyrelsen, f.eks. en eventuel næstformand eller en formand for et eventuel nomineringsudvalg.

Evalueringen bør gennemføres på en sådan måde, at det er muligt at udlede konklusioner og opstille anbefalinger på konstruktiv vis i en efterfølgende handlingsplan.

4. Brug af spørgeskema

Et spørgeskema kan indrettes på mindst to forskellige måder:

- Hvert bestyrelsesmedlem evaluerer den samlede bestyrelses arbejde og effektivitet.
- Hvert bestyrelsesmedlem evaluerer sig selv og de øvrige bestyrelsesmedlemmers arbejde og effektivitet.

Fordelen ved sidstnævnte procedure er, at den øger legitimiteten af en drøftelse om fornyelse, hvorfor komitéen foreslår denne procedure.

Et spørgeskema bør indrettes, så det bedst muligt afdækker kvaliteten af bestyrelsens arbejde. Følgende emner kan medtages heri:

- Bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning.
- Bestyrelsens effektivitet og bidrag til strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige forhold.
- Samarbejdet med en eventuel direktion og/eller administrator.
- Formandens bidrag til samarbejdet i såvel bestyrelsen som med en eventuel direktion og/eller administrator.
- Bestyrelsens arbejde.
- Bestyrelsens resultater.

Spørgsmålene bør stilles på en måde, der sikrer, at det enkelte medlem af bestyrelsen oplever at kunne svare åbent og ærligt. For inspiration til spørgsmål, der kan indgå i et spørgeskema, kan der henvises til spørgsmål 2.5 i Q/A på komitéens hjemmeside.

5. Evalueringsdrøftelsen i bestyrelsen

Komitéen foreslår, at evalueringsdrøftelsen i bestyrelsen dækker følgende emner:

- Fondens kompetencebehov.
- Bestyrelsens og de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetenceprofil.
- Resultat af formandens samtaler med de enkelte bestyrelsesmedlemmer.
- Resultatet af en eventuel spørgeskemaundersøgelse.
- Behovet for succession.

Ved udskiftning i bestyrelsen bør bestyrelsesformanden tage kontakt til eventuelle udpegningsberettigede med henblik på en dialog om kompetencer til et eventuelt nyt bestyrelsesmedlem.

6. En eventuel direktions/administrators deltagelse i evalueringen

Eftersom en vigtig del af evalueringen også er at afdække samarbejdet mellem bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator, finder komitéen det rigtigt, at den/de pågældende deltager i interview-processen og/eller besvarer spørgeskemaet.

Det vil være hensigtsmæssigt, at besvarelser i givet fald kategoriseres ud fra, om besvarelsen er foretaget af et bestyrelsesmedlem eller en direktør/administrator.

Komitéen skal dog bemærke, at hvis en direktør eller administrator er medlem af bestyrelsen, bør vedkommende ikke deltage i bestyrelsens evaluering af henholdsvis direktionen og/eller administrator, da vedkommende i denne sammenhæng vil være inhabil.

7. Anonymitet

Komitéen foreslår, at konklusionerne af samtalerne mellem bestyrelsesformanden og det enkelte medlem af bestyrelsen såvel som besvarelsen af et eventuelt spørgeskema holdes anonymt.