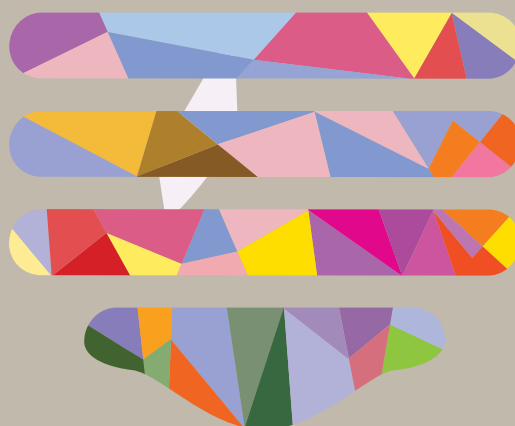




I nærværende artikel fokuseres der specifikt på bestyrelses-evalueringerne, og hvordan disse kan styrkes i praksis. Der er på handelshøjskolerne såvel som i erhvervslivet efterhånden bred enighed om, at evaluering og feedback er en bærende forudsætning for organisatorisk læring og udvikling. Det er dog fortsat svært at identificere en organisatorisk enhed i dansk erhvervsliv, der evalueres lige så usystematisk som bestyrelserne.



Opdaterede anbefalinger for **god Selskabsledelse** skærper kravene til bestyrelsesevalueringen også i **små** og **mellemstore** virksomheder

Indledning

Den 2. december 2020 udgav Komitéen for god Selskabsledelse reviderede anbefalinger for god selskabsledelse (corporate governance, red.), som afløser komitéens anbefalinger fra 2017. De nye anbefalinger træder i kraft i forbindelse med aflæggelse af selskabernes årsrapporter for 2021. Ved revisionen af anbefalingerne har komitéen lagt særligt vægt på selskabernes "langsigtede værdiskabelse", herunder øget fokus på bæredygtighed, samfundsansvar, purpose (formål, red.), kultur, aflønning af ledelsen og slutteligt en styrkelse af bestyrelseevalueringerne¹. En oversigt over de centrale ændringer i anbefalingerne, deres struktur, sammenhæng og baggrund i samfundsudviklingen kan findes i en artikel i Revision & Regnskabsvæsen, som blev bragt i nr. 3 i marts-udgaven 2021².

I nærværende artikel fokuseres der specifikt på bestyrelseevalueringerne, og hvordan disse kan styrkes i praksis. Der er på handelshøjskolerne såvel som i erhvervslivet efterhånden bred enighed om, at evaluering og feedback er en bærende forudsætning for organisatorisk læring og udvikling. Det er dog fortsat svært at identificere en organisatorisk enhed i dansk erhvervsliv, der evalueres lige så usystematisk som bestyrelserne.

Gennemgår man de årlige og obligatoriske corporate governance rapporter fra de danske selskaber optaget på Københavns Fondsbørs, kan man læse, at hele 93 procent foretager en årlig bestyrelseevaluering af bestyrelsens samlede arbejde såvel som af de individuelle medlemmer³. Ser man derimod på kvaliteten af denne evaluering, som bedst kan vurderes med udgangspunkt i de konkrete anbefalinger fremsat af Komitéen for god Selskabsledelse, så er det under halvdelen, der inddrager alle anbefalede forhold i den årlige bestyrelseevaluering (se tabel 1). Ligeledes indikerer en nyere undersøgelse bragt i Børsen, at kun hvert femte selskab i aktieeliteindekset C25 efterlever alle fremsatte anbefalinger på en og samme tid⁴.



*Af Sebastian Glanz, Cand.merc.,
Executive Assistant, Aalborg Portland*

TABEL 1: OVERSIGT OVER KVALITETEN AF BESTYRELSESEVALUERINGEN I DE BØRSNOTEREDE SELSKABER³

	2018-2019	2019-2020
Foretager en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer	88 pct.	93 pct.
Evalueringsproceduren er offentlig tilgængelig	82 pct.	95 pct.
Foretager evaluering af direktionens samarbejde med bestyrelsen	74 pct.	91 pct.
Der inddrages løbende ekstern bistand i evalueringen	60 pct.	71 pct.
Har inddraget alle anbefalede forhold i evalueringen	26 pct.	45 pct.

Ser man på praksis i de små og mellemstore virksomheder (SMV) er den overordnede konklusion, at det ikke blot er kvaliteten af bestyrelsesevalueringen, men selve udbredelsen, der halter bagefter. En undersøgelse af bestyrelsesnetværket BoardPartner indikerer således, at kun 42 procent og 59 procent af henholdsvis de mindre og de mellemstore virksomheder gennemfører en årlig bestyrelsesevaluering⁵.

Formålet med nærværende artikel er at inspirere til, hvordan bestyrelsesevalueringen kan tilgås og gennemføres på en overskuelig og effektiv måde, og herunder at frembringe nogle konkrete værktøjer til netop denne vigtige ledelsesopgave. Den primære målgruppe for artiklen er personer, der interesserer sig for og beskæftiger sig med bestyrelsesarbejde i danske virksomheder, og måske i særlig grad bestyrelsesmedlemmer i SMV'erne, da den eksisterende litteratur og de tilgængelige værktøjer primært beskæftiger sig med praksis i de store, børsnoterede virksomheder. For en dybere gennemgang af de konkrete ændringer i anbefalingerne omkring bestyrelsesevaluering, som fremsat af Komitéen for god Selskabsledelse, henvises der endnu engang til artiklen bragt i Revision & Regnskabsvæsen Nr. 3 i marts måned 2021².

Hvorfor skaber bestyrelsesevalueringen værdi?

Set i lyset af den brede anerkendelse af værdien i bestyrelsesevalueringerne, virker den manglende udbredelse (blandt mindre virksomheder) og generelle kvalitet overraskende. Lad mig derfor begynde med en kort og overordnet opsummering af de primære ræsonnementer bag bestyrelsesevalueringen som redskab til at sikre "en kompetent,

relevant, professionel og aktiv bestyrelse", som Komitéen for god Selskabsledelse beskriver det⁶.

Først og fremmest kan bestyrelsesevalueringen, hvis den gennemføres ud fra en analytisk og struktureret metode, bidrage til en mere *aktiv og professionel* bestyrelse. Her menes der ikke blot en bestyrelse, der afholder mange møder, og som i slutningen af året går gennem sin forretningsorden bekræfter, at hvert område er blevet berørt og diskuteret i løbet af året. Den aktive og professionelle bestyrelse opstår derimod af en evne og lyst til løbende at sammenholde sit nuværende og det ønskede niveau af engagement inden for de forskellige arbejdsområder, som bestyrelsen potentielt kan engagere sig i.

Kort sagt, er det bestyrelsens, og i særlig grad bestyrelsesformandens opgave at sikre, at der henføres tilstrækkeligt med tid og kræfter til de rigtige arbejdsområder. Den årlige bestyrelsesevaluering, eventuelt på mødet før den ordinære generalforsamling, kan være et oplagt redskab til at se tilbage på årets der er gået, og samtidigt tage stilling til blandt andet genvalg af de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

Dernæst kan bestyrelsesevalueringen ligeledes bidrage til at sikre en *kompetent og relevant* bestyrelse, fordi udgangspunktet for selve evalueringen må være en afklaring af virksomhedens og bestyrelsens 'kompetencebehov' i dag og i fremtiden. Udgangspunktet herfor er naturligvis en vurdering af, om bestyrelsen engagerer sig i de rigtige sager (som diskuteret ovenfor), men for at sikre den nødvendige kompetence og relevans må bestyrelsesevalueringen også gå skridtet videre og evaluere henholdsvis professionelle og personlige færdigheder hos de enkelte bestyrelsesmedlemmer såvel som dynamikken i bestyrelseslokalet mere generelt.

Bestyrelsesevalueringen ligeledes bidrage til at sikre en *kompetent* og *relevant* bestyrelse, fordi udgangspunktet for selve evalueringen må være en afklaring af virksomhedens og bestyrelsens 'kompetencebehov' i dag og i fremtiden. Udgangspunktet herfor er naturligvis en vurdering af, om bestyrelsen engagerer sig i de rigtige sager, men for at sikre den nødvendige kompetence og relevans må bestyrelsesevalueringen også gå skridtet videre og evaluere henholdsvis professionelle og personlige færdigheder hos de enkelte bestyrelsesmedlemmer såvel som dynamikken i bestyrelseslokalet mere generelt.



Hvorfor Hvad Hvem

Inden man giver sig i kast med bestyrelseevalueringen, bør man dog først gøre sig en række overvejelser, såsom, *hvorfor* ønsker man at gennemføre en bestyrelseevaluering, og *hvad* ønsker man at få ud af den? En indledende diskussion af spørgsmål som disse kan hjælpe med at strukturere bestyrelseevalueringen, og herunder give svar på *hvad* der skal evalueres, og *hvem* der skal inddrages i processen.

Tre simple værktøjer til en effektiv bestyrelseevaluering

Med afsæt i de primære ræsonnementer bag bestyrelseevalueringen, som diskuteret ovenfor, bringes der i dette afsnit eksempler på tre simple værktøjer, som kan danne udgangspunkt for en overskuelig men effektiv bestyrelseevaluering. Inden man giver sig i kast med bestyrelseevalueringen, bør man dog først gøre sig en række overvejelser, såsom, *hvorfor* ønsker man at gennemføre en bestyrelseevaluering, og *hvad* ønsker man at få ud af den? En indledende diskussion af spørgsmål som disse kan hjælpe med at strukturere bestyrelseevalueringen, og herunder give svar på *hvad* der skal evalueres, og *hvem* der skal inddrages i processen.

Bestyrelseevalueringens omfang og metode må dog ultimativt afhænge af bestyrelsens formål og rolle. Første skridt kan derfor være en 'gap-analyse' af bestyrelsens nuværende og ønskede engagement inden for en række generelle arbejdsområder. En udtømmende liste af områder kan naturligvis ikke frembringes, da disse må afhænge af virksomhedens forhold, branche, livscyklus og strategi mv., men et eksempel herpå kan findes i figur 2.

Modellen kan anvendes således, at bestyrelsen som en samlet enhed, eventuelt først hver for sig, forholder sig til, hvad kræfterne i og uden for bestyrelseslokalet bruges på, og dernæst hvordan disse kræfter reelt burde bruges, såfremt bestyrelsen skulle skabe mest muligt værdi for virksomheden, dens ejere, ledelse og andre interessenter. Ved at tage en mere analytisk og struktureret tilgang til en dialog om bestyrelsens formål og rolle har man et bedre udgangspunkt

for at skrue op og ned for forskellige aktiviteter, og derved være mere aktiv og professionel omkring de områder, hvor bestyrelsen reelt kan – og bør – skabe værdi.

Alt afhængigt af virksomhedens situation og dynamikken mellem ejerskabet og ledelsen kan det være relevant at inddrage eksempelvis ejere, direktør(er) og centrale stabsfunktioner i den indledende del af analysen. Hermed kan forskellige synspunkter og uoverensstemmelser omkring bestyrelsens nuværende og ønskede rolle komme frem i lyset fra start, inden bestyrelsen lægger sig fast på, hvilke aktiviteter man skal starte med, stoppe med, eller gøre enten mere eller mindre af i fremtiden. Det vigtigste er, at bestyrelsesformanden formår at tilrettelægge processen på en måde, der inviterer til en åben og ærlig dialog, så bestyrelseevalueringen ikke blot bliver en 'compliance-øvelse' med afsæt i et afkrydnings-skema.

Mens det ovenstående handler om at skabe 'den rette rolle' for bestyrelsen, beskæftiger næste skridt i bestyrelseevalueringen sig med at sammensætte 'det rette hold'. Dette kræver en mere dybdegående analyse af kompetencerne i bestyrelsen; er bestyrelsen sammensat af de rette profiler, og hvilke områder bør bestyrelsen have særligt fokus på i rekrutteringen af nye bestyrelseskandidater?

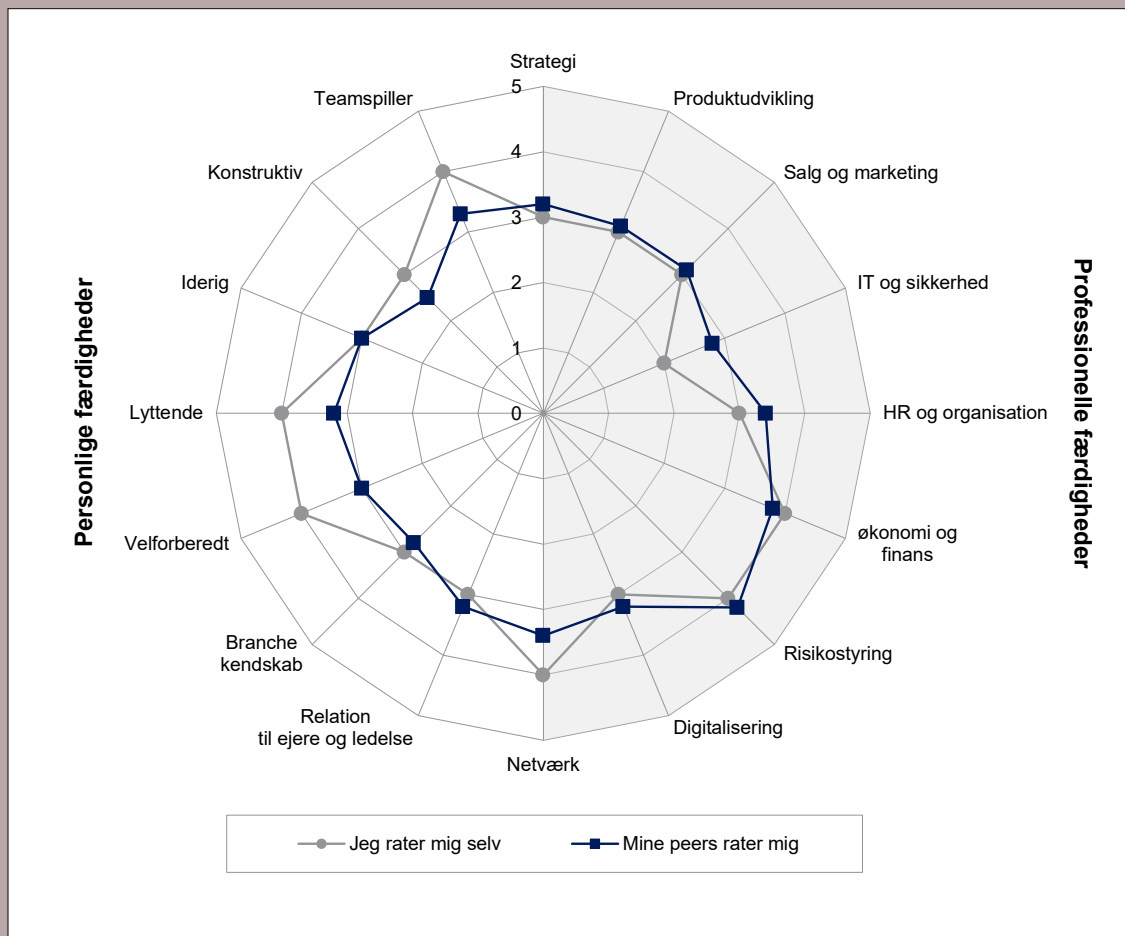
Bestyrelsessammensætningen er et område, som i øjeblikket er til heftig debat i det offentlige rum, hvor nøgleord som 'diversitet' og 'mangfoldighed' ofte kommer i spil. Om det handler om diversitet i form af alder, erfaring, etnicitet, køn eller noget helt andet, så er der efterhånden bred enighed om, at en mangfoldig bestyrelse

FIGUR 2:
EKSEMPEL PÅ EN GAP-ANALYSE AF BESTYRELSENS
NUVÆRENDE OG ØNSKEDE ENGAGEMENT

Bestyrelsen (og eventuelt repræsentanter fra ejerskabet og den øvrige ledelse) vurderer bestyrelsens nuværende og ønskede engagement inden for en række forskellige områder ("1" repræsenterer områder, som primært er den udøvende ledelses ansvar, og "5" repræsenterer områder, som udelukkende er bestyrelsens ansvar).

Strategi:	Nuværende engagement					Ønsket engagement					Gap
1. Sætte en strategisk retning	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1
2. Strategisk planlægning	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	3
3. Strategisk implementering	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	2
Driften:											
4. Produktudvikling	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
5. Supply chain (produktion)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
6. Marketing og salg	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
7. IT og sikkerhed	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
HR og organisation:											
8. Udvikling af ledere	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
9. Aflønning af ledelsen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
10. Organisation og kultur	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
11. Rekruttering og talenter	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
Økonomistyring og finans:											
12. Finansieringsstrategi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
13. Kapitalstruktur	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
14. Likviditet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
15. Finansiell rapportering	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
Risikostyring:											
16. Risikoappetit og -strategi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
17. Risikopolitikker	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
18. Kontrol og revision	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
Eksterne relationer:											
19. Relationer til ejerne	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
20. Relationer til partnere	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?
21. Brand og positionering	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	?

FIGUR 3: EKSEMPEL PÅ EN GAP-ANALYSE AF DET INDIVIDUELLE BESTYRELSESMEDELM



med forskellige men komplementerende kompetencer og erfaring er særligt afgørende for at skabe en aktiv og professionel bestyrelse. Udfordringen er naturligvis at foretage en bestyrelseevaluering, som ikke kun tager højde for diversiteten eller de professionelle færdigheder, men at der findes den rette balance, og at evalueringen går op i en højere enhed så at sige.

I forlængelse af metoden for modellen i figur 2, kan en evaluering af de individuelle bestyrelsesmedlemmer ligeledes tage afsæt i en 'gap-analyse', som den er vist noget mere illustrativt i figur 3.

Den individuelle bestyrelseevaluering kan indeholde mange forskellige delkomponenter, såsom tidsforbrug, kompetencer, netværk, samt kendskab til virksomheden, branchen og nøglemedarbejdere. Når man skal sammensætte den helt rigtige bestyrelse for sin virksomhed, drejer det sig jo ikke om at finde de rette personer, men derimod om at sætte det rette hold, som kan opnå mest sammen og rykke virksomheden fremad. Derfor bør bestyrelseevalueringen også bestå af en kombination af henholdsvis professionelle og personlige færdigheder, og givet vis også en række 'blødere'

spørgsmål, som kan drøftes i den samlede bestyrelse, herunder:

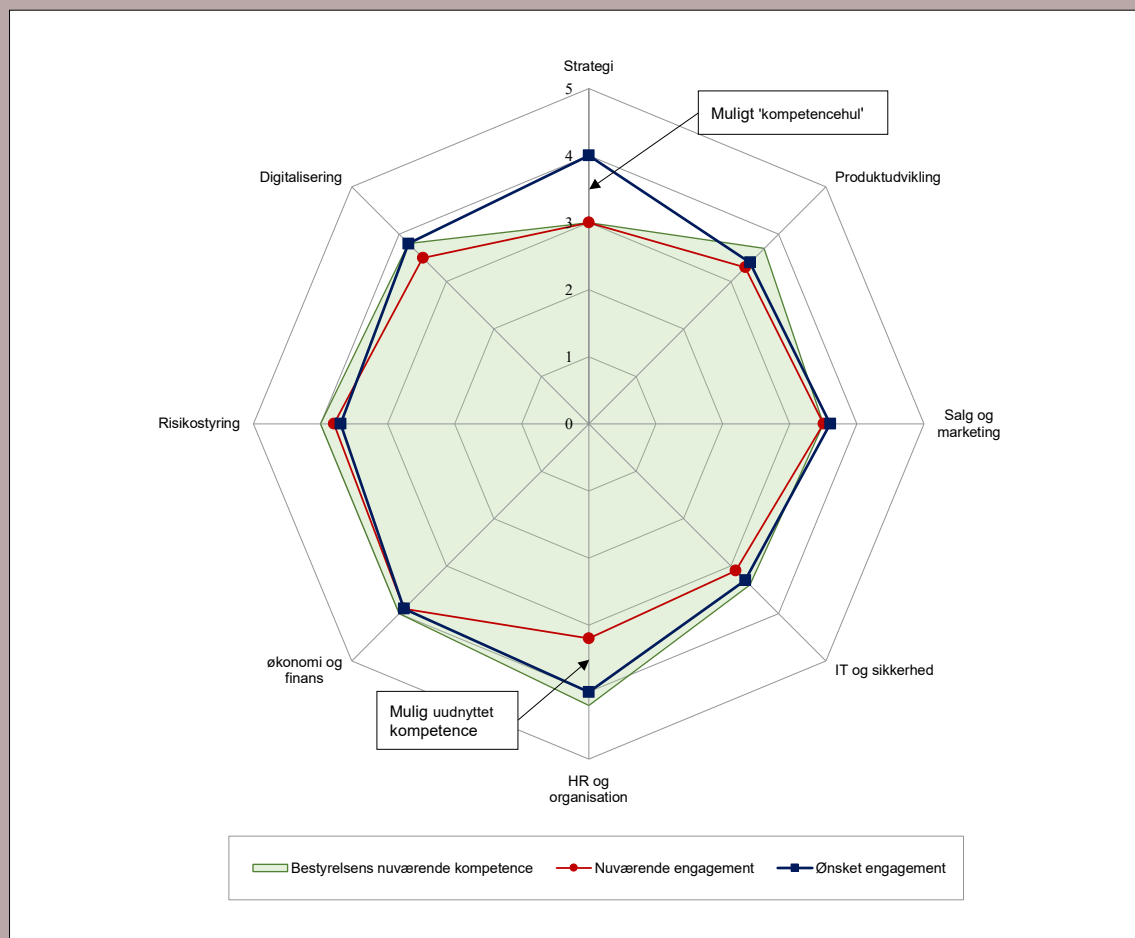
- Er bestyrelsens diskussioner åbne og ærlige?
- Er samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen effektivt?
- Er den information bestyrelsen modtager tilstrækkelig og i det rette format?

I det ovenstående eksempel er de professionelle færdigheder udvalgt med afsæt i virksomhedens unikke kompetencebehov (som kan afdækkes ved brug af modellen i figur 2), samt en række generelle personlige færdigheder.

Modellen kan bruges således, at det enkelte bestyrelsesmedlem bedømmer sin egen kompetence inden for hvert område på en skala fra 1-5 (fra lav til høj). Herefter kan bestyrelsesformanden selv, alternativt bede de resterende bestyrelsesmedlemmer (peers) bedømme det pågældende bestyrelsesmedlem inden for de samme områder for at skabe et mere balanceret billede af den enkeltes kompetenceprofil.

Udover at skabe en mere synlig kompetenceprofil for det enkelte bestyrelsesmedlem, med både stærke og

FIGUR 4: EKSEMPEL PÅ EN ANALYSE AF BESTYRELSENS SAMLEDE KOMPETENCEPROFIL



svage sider, kan modellen også kaste lys over områder, hvor et bestyrelsesmedlem måske føler at han/hun er særligt stærk, men hvor de andre bestyrelsesmedlemmer bedømmer den pågældende lavere, hvilket kan indikere, at medlemmet enten sidder og gemmer sig, eller at vedkommende simpelthen ikke formår at fremføre sine pointer skarpt nok.

Modellen kan ligeledes summeres op i en kompetenceprofil for den samlede bestyrelse (se figur 4), som i en kombination med bestyrelsens kompetencebehov (figur 2) kan kaste lys over eksisterende kompetencer, som måske ikke udnyttes til fulde som i eksemplet ovenfor, samt mulige 'kompetencehuller' i bestyrelsens nuværende profilsammensætning.

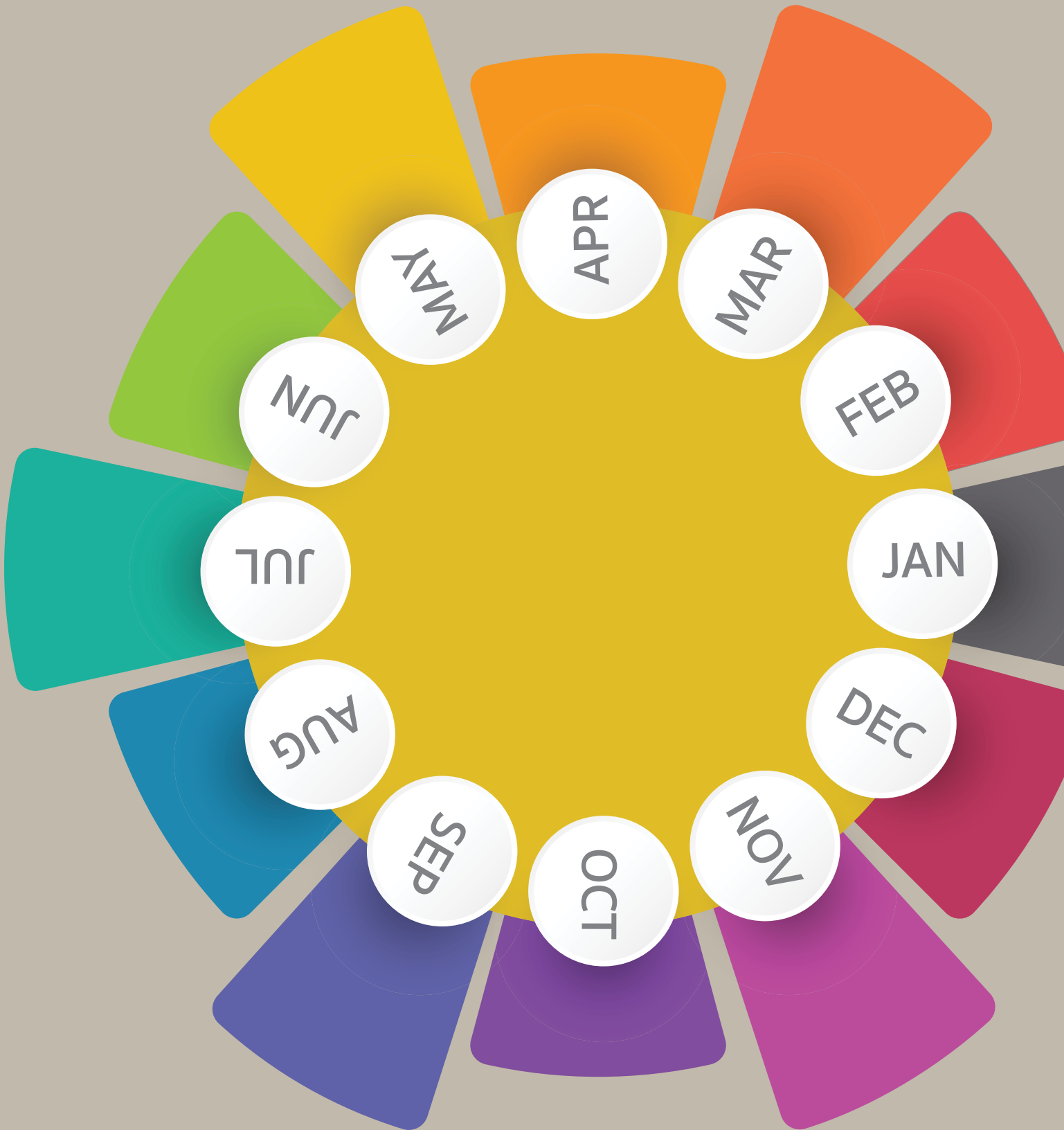
Kigger man nærmere på rekrutteringspraksis i særligt de danske SMV'er, viser den førnævnte undersøgelse af bestyrelsesnetværket BoardPartner, at kun 4 procent af bestyrelsesposterne i de danske SMV'er besættes ved åbne opslag⁵. Det er ikke i sig selv et problem, at rekrutteringen sker gennem bestyrelsens eget netværk, men hvis man har brug for at bringe nye kompetencer og profiler ind i bestyrelseslokalet – profiler som vel at

mærke ikke ligner en selv, eller ens eget netværk – så vil de åbne opslag naturligvis være et nyttigt værktøj. Men før man kan lave et åbent opslag, skal man jo være klar over, at man har et 'kompetencehul' i den nuværende profilsammensætning, samt en udtømmende beskrivelse af de kompetencer og færdigheder, som man søger.

Bestyrelsesformanden som ejer af bestyrelsesevalueringen

Det er naturligvis en samlet ledelsesopgave at sikre, at bestyrelsens arbejds metode og sammensætning altid matcher virksomhedens behov, men selve evalueringssproceduren ejes ultimativt af bestyrelsesformanden.

Bestyrelsesformanden har både praktiske, formelle og ledelsesmæssige opgaver. Ifølge selskabsloven er bestyrelsesformanden enten direkte eller indirekte ansvarlig for indkaldelse og afholdelse af bestyrelsesmøder (§ 123), førelse af forhandlingsprotokol (§ 128) og udarbejdelse af forretningsorden (§ 130). På selve møderne fungerer bestyrelsesformanden naturligt som ordstyrer, hvor han/hun blandt andet skal sikre, at dagsordenen holdes, at



Det vigtigste må dog være, at bestyrelsevalueringen forankres i selve bestyrelsen, og at denne skaber grundlag for en diskussion om udfordringer og udviklingsmuligheder ejere og bestyrelsesmedlemmer imellem – særligt i de mindre og familieejede virksomheder, hvor der er en mere flydende overgang mellem ejerskab, bestyrelse og direktion. Derfor bør bestyrelsevalueringen også være en fast del af bestyrelsens årshjul, så der kan skabes sammenhæng til den større plan for bestyrelsens arbejde og videre udvikling.

alle bliver hørt, og at der bliver udarbejdet og distribueret et mødereferat. Blandt opgaverne af mere ledelsesmæssig karakter kan nævnes, at bestyrelsesformanden til hver en tid skal fungere som bindeled mellem ejerne, bestyrelsen og direktionen, og herunder kunne agere som intern konfliktmægler og virksomhedens spejl udadtil.

Det er med andre ord bestyrelsesformandens ansvar at lede bestyrelsen, og en af de principelle opgaver er derfor at sikre, at bestyrelsen altid matcher virksomhedens situation og behov – og derfor bør bestyrelsevalueringen være et af formandens vigtigste værktøjer.

Skal man gennemføre en bestyrelseevaluering for første gang, kan det godt virke som en stor mundfuld, hvorfor det også kan være naturligt at søge ekstern bistand med jævne mellemrum. Som tidligere nævnt er det vigtigt, at bestyrelsevalueringen ikke ender ud i en ren 'compliance-øvelse'. Komitéen for god Selskabsledelse har udarbejdet en konkret vejledning om bestyrelsevaluering for de børsnoterede virksomheder, hvori det blandt andet anbefales, at evalueringsproceduren og evalueringens primære konklusioner omtales i selskabets ledelsesberetning, på selskabets hjemmeside eller mere formelt på generalforsamlingen⁷.

Det vigtigste må dog være, at bestyrelsevalueringen forankres i selve bestyrelsen, og at denne skaber grundlag for en diskussion om udfordringer og udviklingsmuligheder ejere og bestyrelsesmedlemmer imellem – særligt i de mindre og familieejede virksomheder, hvor der er en mere flydende overgang mellem ejerskab, bestyrelse og direktion. Derfor bør bestyrelsevalueringen også være en fast del af bestyrelsens årshjul, så der kan skabes sammenhæng til den større plan for bestyrelsens arbejde og videre udvikling.

Ganske som virksomheder løbende må evaluere og udvikle sig selv for fortsat at være relevante for sine kunder, må bestyrelsen på samme vis forholde sig til, hvordan

udviklingen i virksomheden og dens omverden stiller nye krav til bestyrelsens rolle, kompetencer og fokus. Verden forandrer sig med stor hast, og en løbende selvevaluering og struktureret udviklingsproces er for en bestyrelse ikke et svaghedstegn, men derimod et tegn på ansvarlighed og professionalisme.

Noter

- 1 Pressemeldelse af Komitéen for god Selskabsledelse (2020), "Nye Anbefalinger for god Selskabsledelse". Tilgængelig på: <https://corporategovernance.dk/nye-anbefalinger-god-selskabsledelse-1>
- 2 Mikkelsen, K.A., Faaborg, M., Petersen, R.S., Korpela, L.C. & Hovelsø, K.F. (2020), "Opdaterede Anbefalinger for god Selskabsledelse". Revision & Regnskabsvæsen, Nr. 3 marts 2021.
- 3 Komitéen for god Selskabsledelse (2020), "Årsberetning 2019-2020". Tilgængelig på: <https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/aarsberetning.pdf>
- 4 Philippen, A. (2020), "Kun hver femte C25-bestyrelse overholder anbefalinger: 'Når man evaluerer sig selv, har man nogle blinde vinkler'". Tilgængelig på: <https://borsen.dk/ledelse/ledelse-organisation/artikel/kun-hver-femte-c25-bestyrelse-overholder-anbefalinger-nar-man-evaluerer-sig-selv-har-man-nogle-blinde-vinkler>
- 5 BoardPartner (2020), "SMV Bestyrelsesrapporten". Tilgængelig på: <https://boardpartner.dk/wp-content/uploads/2020/01/SMV-Bestyrelsesrapporten-2020.pdf>
- 6 Komitéen for god Selskabsledelse (2020), "Anbefalinger for god Selskabsledelse". Tilgængelig på: https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger_for_god_selskabsledelse_dansk_0.pdf
- 7 Komitéen for god Selskabsledelse (2018), "Vejledning om bestyrelsevaluering". Tilgængelig på https://corporategovernance.dk/sites/default/files/180921_vejledning_bestyrelsevaluering_version290818.pdf