

Bestyrelsesevaluering

Analyser viser, at mere end 40 % af adspurgte bestyrelsesmedlemmer mener, at der er mulighed og behov for større værdiskabelse i den bestyrelse, som de indgår i. Der er flere forhold, som kan medvirke til udvikling og bedre resultater, herunder f.eks. en bedre forståelse for institutionens position og strategi, mere effektiv sammensætning af bestyrelseskompetencerne eller bedre samspil mellem bestyrelsens medlemmer.

En evaluering af bestyrelsens arbejde vil kunne påpege, hvordan bestyrelsen (for)bliver effektiv og værdiskabende for institutionen, hvorvidt de rigtige kompetencer er til stede, samt hvordan bestyrelsens arbejde kan videreudvikles.

Pluss tilbyder en evaluering, der i såvel indhold som proces bidrager til at nå de disse overordnede formål. Herudover vil evalueringen blive tilrettelagt og perspektiveret i forhold til gældende lovgivning, anbefalinger og tendenser på området, blandt andet Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i danske erhvervs- og sosu-skoler. Endelig vil erfaringer og viden fra evalueringer af lignende bestyrelser kunne inddrages i evalueringen.

Evalueringens indhold

Evalueringen vil overordnet omfatte tre undersøgelsesområder:

- De aktuelle udfordringer og målsætninger, som bestyrelsen og institutionen konkret arbejder og bør arbejde med som følge af institutionens strategi
- De kompetencekrav, som institutionens udfordringer og målsætninger medfører til den samlede bestyrelse og det enkelte bestyrelsesmedlem
- Det basale bestyrelsesarbejde og -rutiner, som eventuelt vil muliggøre en sammenligning over år, herunder sat op imod de givne anbefalinger for godt bestyrelsesarbejde.

Emner i evalueringen vil omfatte følgende temaer:

Bestyrelsens varetagelse af de centrale bestyrelsesfunktioner og af opgaver som følger af institutionens forretningsmodel

- Organisationens hovedudfordringer de kommende år og opgaver, som bestyrelsen bør prioritere at arbejde med
- Bestyrelsens reelt prioriterede opgaver.

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

- Krav til kompetencer som følge af forretningsmodel, lovgivning og øvrige krav
- Bestyrelsens samlede kompetenceprofil samt de enkelte medlemmers profil
- Bestyrelsesstruktur, herunder sammensætning, udvalg osv.

Bestyrelsens arbejdsform

- Samspil med direktionen
- Samspil med "ejerne"/ministeriet
- Samarbejde i bestyrelsen
- Bestyrelsesmøder, materiale og ledelse deraf.



Pluss Leadership A/S
CVR: 26317029

H. H. Seedorffs Str. 3-5, 4. Sal
DK-8000 Aarhus C

Nørre Voldgade 21, 4. Sal
DK-1358 København K

T +45 7026 512
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk

Evalueringens proces og metode

Vi anbefaler en bestyrelseevaluering, der metodisk bygger på tre komponenter:

- Indledningsvist en spørgeskemaundersøgelse blandt bestyrelsesmedlemmerne
- Dernæst individuelle interviews med samtlige bestyrelsesmedlemmer og direktør
- Endelig en præsentation og dialog om evalueringens resultater hhv. kollektivt på et bestyrelsesmøde og individuelt efterfølgende.

Fordelen ved denne proces er, at alle de involverede både enkeltvist og kollektivt får mulighed for at reflektere over og give deres vurdering til kende om de givne emner for evalueringen. Nedenstående uddybes forslag til evalueringsprocessen.

I *Evalueringens kontekst og ambitionsniveau* defineres evalueringens formål og omfang, og dermed rammerne for evalueringen. For at sikre at evalueringen kan bidrage til at nå de overordnede formål, er det vigtigt at tilrettelægge en evaluering, der både indholdsmæssigt og processuelt tager sigte herpå. Dette kan afklares på et indledende møde med bestyrelsesformand og/eller direktør på baggrund af dette oplæg.

Spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaundersøgelsen foregår elektronisk og anonymt.

Spørgeskemaet består dels af en generel del ud fra Pluss Leaderships standardspørgeskema til bestyrelseevalueringer, dels en del tilpasset institutionens særlige forhold, som bliver konstrueret ud fra input fra det indledende møde og de udleverede materialer.

Interview. Der gennemføres individuelle interviews med samtlige bestyrelsesmedlemmer og direktør á ca. 1-1½ times varighed. Formålet med at interviewe direktøren er, at få dennes vurdering af dels bestyrelsens arbejde, dels snitflader og samarbejde med bestyrelsen. Interviewene vil gennemføres som en struktureret samtale, hvor den enkelte får mulighed for at reflektere over, vurdere og betone en række temaer for evalueringen. Herudover vil interviewene give mulighed for at få uddybet resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Alle interviews vil være fortrolige.

Præsentation af evalueringens resultater er en central del af processen, idet det netop er i præsentationen og dialogen omkring evalueringen og dens resultater, at evalueringen kan bidrage til egentlig udvikling af bestyrelsesarbejdet og bestyrelsens kompetencer. Præsentation og dialog vil foregå på et bestyrelsesmøde som særskilt punkt på dagsordenen og faciliteres af Pluss. På individuelle korte møder efterfølgende drøftes den enkeltes bidrag og kompetencer i bestyrelsen. Evalueringens resultater dokumenteres i en rapport på 20-25 sider plus bilag.



Evalueringens kontekst og ambitionsniveau

Spørgeskemaundersøgelse

Interview

Præsentation af evalueringens resultater

Pluss Leadership A/S
CVR: 26317029

H. H. Seedorffs Str. 3-5, 4. Sal
DK-8000 Aarhus C

Nørre Voldgade 21, 4. Sal
DK-1358 København K

T +45 7026 512
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk

Alternative metoder

Ovenstående er Pluss' anbefaling til evalueringens metode og proces. Alternative processer og karakteristika for evaluering fremgår af nedenstående.

Den foreslåede fremgangsmåde er således den, der er beskrevet i nederste kvadrant til højre.

	INTERN EVALUERING Proces forestås af bestyrelsesformand	EKSTERN EVALUERING Proces forestås af ekstern konsulent
DIALOG Fælles struktureret dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enkel metode, der kan være fast emne i bestyrelsens årskalender ▪ Mulighed for åben dialog ▪ Kræver tillidsfuldt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mulighed for åben og neutral dialog om relevante emner ▪ En ekstern facilitator kan åbne op for en dialog om vanskelige emner ▪ Mulighed for udfordring og input fra best practice
SPØRGESKEMA Anonym udfyldelse af spørgeskema med efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bygger på anonymitet ▪ Mulighed for at sammenligne fra år til år ▪ Kræver godt overblik over reelle udfordringer i bestyrelsen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garanti for anonymitet ▪ Baseres typisk på velafprøvede metoder ▪ Input om bestyrelsesarbejde på generelt niveau og best practice
INTERVIEW Individuelle samtaler og efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fungerer som en slags udviklingsamtale mellem formand og medlem ▪ Mulighed for refleksion hos det enkelte medlem i processen ▪ Kræver tillidsfuldt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mulighed for interview under fortrolige forhold ▪ Vil indeholde et læringsmoment, hvor interview og dialog giver ny anledning til indsigt og refleksion ▪ Proces styret med udgangspunkt i forskning og best practice
INTERVIEW OG SPØRGESKEMA Individuelle samtaler og spørgeskemabesvarelse med efterfølgende dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Høj grad af involvering af bestyrelsesmedlemmer ▪ Iterativ udviklingsproces gennem hhv. interview, spørgeskemabesvarelse og dialog i bestyrelsen ▪ Kræver stor arbejdsindsats og vil derfor normalt ikke være en metode, man anvender hvert år 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombinerer alle fordele ved metoderne nævnt ovenfor ▪ Ved at kombinere det kvalitative og det kvantitative skabes bedre grundlag for en struktureret dokumentation ▪ Mulighed for at nå ud over bestyrelseslokalet og få et gennemsyn af den samlede governance struktur ▪ En proces man typisk kun gennemfører hvert 3.-4. år

Har ovennævnte vakt jeres interesse, kommer vi gerne til et uforpligtende møde, hvor vi kan drøfte videre på muligheder og indhold.

Pluss Leadership A/S
CVR: 26317029

H. H. Seedorffs Str. 3-5, 4. Sal
DK-8000 Aarhus C

Nørre Voldgade 21, 4. Sal
DK-1358 København K

T +45 7026 512
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk



Udvalgte referencer

Bestyrelsevalueringer

- Bestyrelseevaluering, Marel hf, Island (børsnoteret international virksomhed indenfor fødevarerbearbejdning)
- Bestyrelseevaluering, Danish Crown
- Bestyrelseevaluering, PFA Pension
- Bestyrelseevaluering, Alm. Brand
- Bestyrelseevaluering, Tradium

Bestyrelsesseminarer

- Bestyrelsesseminar, Verdo, Dansk Byggeri, TREFOR, Dansk Håndbold Forbund, Niels Broch, m.fl.
- Bestyrelsesudvikling, Yngre Læger
- Bestyrelseskonference, Danske Erhvervsskolebestyrelser

Udvikling af Bestyrelsens Kompetencehjul

- Dansk Industri
- Danske Erhvervsskolebestyrelser

Ejer- og selskabsudvikling

- Udvikling af ejerstrategi og virksomhedsstrategi, 3Tech Automation A/S
- Udvikling af governance strukturen, Det Danske Hedeselskab
- Udvikling af governance strukturen, TF Holding P/F, Færøerne

Bestyrelsesuddannelser og -kurser

- Bestyrelseskurser for 500+ ejerledere og bestyrelsesmedlemmer i Odense, Esbjerg, Vejle, Herning, Århus, m.fl.
- Landbrugets Bestyrelsesuddannelse, Landbrug og Fødevarer
- Bestyrelseskursus, Foreningen Frie Efterskoler

Dagens Dagsorden – Forum for Offentlige Bestyrelser

- www.dagensdagsorden.dk
- Årets Bestyrelseskonference for Offentlige Bestyrelser
- Pris for Årets Offentlige Bestyrelse

OM PLUS LEADERSHIP

Pluss Leadership er en konsulentvirksomhed etableret i 2002. Vi er 25 konsulenter på kontorer i Aarhus og København med fokus på strategiudvikling, ledelses- og organisationsudvikling, bestyrelsesudvikling og -evaluering samt by- og landudvikling. Vi arbejder sammen med offentlige og private virksomheder og organisationer.

Vi arbejder med afsæt i vores tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed, og har fokus på at skabe løsninger sammen med kunderne.

Vi har et netværk og samarbejder med førende forskere og fagfolk indenfor governance området – bl.a. professor ved CBS, Steen Thomsen, som ligeledes er bestyrelsesformand i Pluss Leadership. Disse løbende relationer til forskningsverdenen giver os den mest aktuelle viden nationalt og internationalt om tendenser og udvikling indenfor området til at understøtte vores fokus på den praktiske erfaring, relevans og anvendelse.



Pluss Leadership A/S
CVR: 26317029

H. H. Seedorffs Str. 3-5, 4. Sal
DK-8000 Aarhus C

Nørre Voldgade 21, 4. Sal
DK-1358 København K

T +45 7026 512
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk