

HVORDAN KAN EN BESTYRELSESEVALUERING FOREGÅ?



BESTYRELSESEVALUERING I KOMMUNALT EJEDE SELSKABER

I kommunalt ejede selskaber er bestyrelsessammensætningen stærkt påvirket af både politik og lovgivningsmæssige krav. Det er derfor afgørende at klarlægge mulighederne og begrænsningerne, når bestyrelsen sammensættes. En bestyrelseevaluering kan også underbygge dialogen om, hvilke kompetencer eller relationer der kan være vigtige at fastholde eller supplere med i bestyrelsen.

Både private og offentlige selskaber er i dag opmærksomme på vigtigheden af at have en bestyrelse, som besidder de kompetencer, der er brug for i selskabet. Ifølge anbefalingerne for god selskabsledelse bør danske selskaber foretage en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Tilsvarende anbefaling følger af de kodeks for god selskabsledelse, som brancheorganisationerne har udviklet til kommunalt ejede forsyningsvirksomheder.

Bestyrelseevalueringen er en vurdering af kvaliteten af bestyrelsens arbejde, sammensætning, kompetencer og samarbejde. Selve evalueringen kan foretages internt i selskabet eller med ekstern bistand. Af anbefalingerne for god selskabsledelse følger, at ekstern bistand bør inddrages minimum hvert tredje år.

KOMMUNALT EJEDE SELSKABERS BESTYRELSE

I de kommunalt ejede selskaber er sammensætningen af bestyrelsen en øvelse, hvor ønsket om en bestyrelse med de rigtige kompetencer skal spille sammen med politiske interesser og lovkrav.

Mange af bestyrelsesmedlemmerne i de kommunalt ejede selskaber er politisk udpeget som en del af den konstitueringsaftale i de enkelte kommuner, der indgås efter kommunalvalget. De udpegede bestyrelsesmedlemmer træder sjældent af før næste kommunalvalg, da det kan kræve en genforhandling af konstitueringsaftalen.

Den politiske proces betyder, at en stor del af bestyrelsesmedlemmerne ikke altid er udpeget ud fra deres kompetenceprofil eller samspil med resten af bestyrelsen, men i stedet som udslag af det politiske landskab.

Derudover er der på visse områder krav om medarbejdervalgte og forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer, hvilket yderligere begrænser antallet af "frie pladser" i bestyrelsen, som kan besættes af eksterne.

Bestyrelseevalueringen kan være med til at fastsætte, hvilke kompetencer man gerne vil se repræsenteret i bestyrelsen generelt eller hos bestemte medlemmer. Bestyrelseevalueringen kan fx bruges forud for konstitueringsaftaler til at afdække, hvad man ønsker, at de politisk udpegede bestyrelses-

medlemmer skal kunne bidrage med i bestyrelsesarbejdet.

Kommunalvalget i november 2021 vil medføre den næste store udskiftning i bestyrelserne i de kommunalt ejede selskaber. For selskaberne vil det derfor være en god idé at få foretaget en bestyrelseevaluering inden valget med særligt fokus på, hvilke kompetencer der er brug for i den kommende periode.

Nogle kommunalt ejede forsynings-selskaber har ud over de politisk, medarbejder- og forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer et eller flere bestyrelsesmedlemmer, som ikke har tilknytning til selskabet som kommunalpolitiker, forbruger eller medarbejder. Disse bestyrelsesmedlemmer bliver fx valgt blandt erhvervsdrivende i forsyningsområdet eller på baggrund af deres erfaringer fra andre forsynings- eller forsyningsområder eller med håndtering af særlige opgaver, som selskabet står over for. Disse "frie pladser" giver mulighed for at supplere bestyrelsen med kompetencer, der ikke er dækket af de allerede valgte medlemmer.

BESTYRELSENS ROLLE

Det er centralt for bestyrelseevalueringen, hvilken rolle bestyrelsen skal spille i forhold til direktionen. Hvis der er store anlægsprojekter, overvejelser om samarbejder eller fusioner, eller andre væsentlige projekter for virksomheden, som skal gennemføres i

den kommende bestyrelsesperiode, vil der for de fleste offentligt ejede virksomheder være fordele ved at have en aktiv og handlekraftig bestyrelse.

I den forbindelse kan det også være relevant at tage stilling til, om direktionen skal indgå i selve bestyrelseevalueringen. Det kan være en fordel at inddrage direktionen i evalueringen for at belyse bestyrelsens samarbejde med direktionen. Anbefalingerne for god selskabsledelse opfordrer til, at direktionen giver input til evalueringen af bestyrelsen.

KOMPETENCERNE

Der findes ikke én korrekt måde at sammensætte en bestyrelse på. Den rigtige bestyrelsessammensætning vil altid afhænge af det enkelte selskabs behov. Faktorer som sektor, markedsposition, målsætning, strategi og direktionssammensætning kan være afgørende for, hvilken bestyrelse der er den rigtige for selskabet.

En bestyrelseevaluering kan være med til at afdække, hvilke kompetencer der er nødvendige for selskabets bestyrelse på kort og på længere sigt, og hvordan disse kompetencer kan opnås. Enten gennem efteruddannelse eller udskiftning i bestyrelsen. I praksis vil dette oftest gøres ved, at der udvikles en kompetenceprofil over de siddende bestyrelsesmedlemmer, som herefter kan sammenholdes med virksomhedens kompetencebehov.

SAMARBEJDET I BESTYRELSEN

Samarbejdet i bestyrelsen er en central del af bestyrelseevalueringen. Især i denne del kan det give god mening at lade en ekstern person interviewe bestyrelsesmedlemmerne – eventuelt

anonymt – om emner som dagsordenen for møderne, forberedelse, afviklingen af møderne, medlemmernes mødedisciplin, formandens rolle osv.

Herved tages der konstruktivt fat på emner, som kan være ganske svære og nogle gange følsomme, men som er helt nødvendige at adressere fra tid til anden for at sikre det gode bestyrelsesarbejde.

SAMMENSÆTNINGEN

Et andet vigtigt aspekt af bestyrelseevalueringen er vurderingen af sammensætningen af personer i bestyrelsen. En ting er, at bestyrelsen har de rigtige evner; det næste er, at der skal være en god kemi, der lader alle yde deres bedste. En del af evalueringen kan derfor tage udgangspunkt i bestyrelsesmedlemmernes personligheder, og om der er et godt personlighedsmatch i bestyrelsen.

Det kan også være gavnligt at undersøge, om bestyrelsesmedlemmerne har forskellige baggrunde, der giver et bedre mix af idéer og kompetencer. Dette gælder først og fremmest uddannelses- og erhvervmæssig baggrund, men også køn og social baggrund kan indgå i vurderingen.

En velfungerende bestyrelse består ofte af medlemmer, der bidrager med forskellige evner og synspunkter. Det er derfor ikke nok, at potentielle bestyrelsesmedlemmer er kompetente – de skal også passe ind og komplementere resten af bestyrelsen ■



Klavs V. Gravesen
Partner, advokat
kvg@horten.dk



Line Markert
Partner, advokat
lma@horten.dk



Christian Gregersen
Partner, advokat
cgr@horten.dk