

Guide til

Evaluering af bestyrelsen



Alles arbejde er under kontrol. Bare ikke bestyrelser. Derfor må de kontrollere sig selv.

Bestyrelsens egen evaluering af sit arbejde er en forudsætning for at være på forkant og skabe værdi. Den kan bringe kompetencebehov og ønsker om ændret adfærd op i lyset og gøre det muligt at udvikle sig.

Derfor anbefaler vi en årlig bestyrelseevaluering.

Bestyrelsens selv-evaluering bør gennemføres i en tryk og loyal tone, hvor fokus ikke er på eventuelle kompetencemangler ved den enkelte, men på den fælles forbedring af værdiskabelse og samlet indsats.

Evalueringen kan nogle gange munde ud i en drøftelse af, om bestyrelsen har de fornødne kompetencer, og om en udskiftning på posterne kan blive nødvendig. Det kan også føre til, at man taler med de instanser, der udpeger medlemmer, om at udpege efter kompetencer frem for andre kriterier. Det er med til at forøge bestyrelsens effektivitet.

Guiden består af tre kapitler

1. Guide: Gennemførelse af en selv-evaluering med spørgeskemaer

2. Supplerende materiale: Andre former for bestyrelseevaluering

3. Supplerende materiale: Evaluering i bestyrelsens læringscyklus

1. Guide til selvevaluering

Til selvevalueringen foreslår vi en formandsledet spørgeskemaevaluering om bestyrelsen i sin helhed og formanden særskilt. Altså en egen-evaluering. Der findes andre måder at gøre det på. Se senere om det. Men her gennemgår vi denne metode, som er meget anvendt i bestyrelser.

Processen er enkel og selvforklarende. Der er dog flere obs'er forbundet med processen. Dem vender vi tilbage til.

Se procesbeskrivelsen i figur 1.

Figur 1 Evalueringsprocessen

1. Før evalueringen

- a. Bestyrelsen vælger metode og emner for den kommende evaluering. Denne guide handler om den formandsledede spørgeskemaevaluering. Evt. med opfølgende dialoger med de enkelte bestyrelsesmedlemmer.
- b. Det besluttes, om evalueringen skal være fortrolig, eller om alle skal kunne se alle svar
- c. Spørgeskemaet udarbejdes.

2. Evalueringen

- a. Spørgeskemaet udsendes til bestyrelsesmedlemmerne, der udfylder det og sender det til formanden (se et standardspørgeskema i denne videnspakke)
- b. Formanden sammenfatter resultaterne (evt. i anonymiseret form)
- c. Næstformanden sammenfatter evaluering af formanden (evt. i anonymiseret form)
- d. Formanden taler evt. med bestyrelsesmedlemmerne enkeltvis om emner, som kan trænge til uddybning under fire øjne.

3. Bestyrelsens behandling af evalueringen

- a. På et bestyrelsesmøde fremlægges evalueringens resultater.
- b. Bestyrelsen drøfter opfølgning på evalueringen herunder
 - i. Hvilke af de fundne forhold kan vi arbejde på at forbedre?
 - ii. Hvordan kan forbedringerne foretages?
 - iii. Hvem skal lave hvilke oplæg næste møde?
 - iv. Hvem skal gå i gang med hvilke handlinger?

Gode råd

- **Skab et godt ejerskab til evalueringsprocessen.** Mange bestyrelsesmedlemmer bryder sig ikke om evalueringsprocesser og mener måske ikke, de behøver at blive evalueret udover den udpegning/genudpegning, de har været igennem. Argumentér for at det er gruppen som helhed og den fælles værdiskabelse, det handler om. Et generelt godt samarbejds-klima er en fordel her.
- **Skab trykthed om processen.** I kan f.eks. have anonymitet om spørgeskemaer og individuelle synspunkter. I kan også aftale, hvilke udfald evalueringen kan have. F.eks. at ingen bliver peget ud, men at det kun handler om arbejdsformen. Eller at alle skal være enige om konsekvenserne af evalueringen. (Man kan dog ikke flere år i træk se bort fra, at enkeltmedlemmer ikke skaber værdi. Men det kan være en måde at indøve evalueringsprocesserne på.)
- **Skab mening med evalueringen.** Beskriv hvordan evalueringen indgår i hele institutionens læringscyklus og, at det vigtigste er det, I beslutter at forbedre i fremtiden, snarere end det I vurderer om fortidens indsats.

Evalueringens spørgsmål

Evalueringens spørgsmål kan udformes på mange måder. Det vigtigste er, at I kommer igennem de punkter, der står i figur 2 og overvejer, hvor meget af det, I vil have med i årets evaluering. Og med hvilket fokus.

Figur 2 Huskeliste til evalueringsspørgsmål



Spørgeskemaet

Vi har lavet et udkast til spørgeskema, som I kan benytte, som det er, eller redigere i wordversionen til jeres eget formål. Hvis en af jer har arbejdet med SurveyMonkey eller SurveyXact, så er det oplagt at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen online. Vi kan sende jer en skabelon i SurveyMonkey.

Vi har valgt at udforme det indenfor fire hovedområder:

Bestyrelsesansvar, bestyrelsessammensætning, bestyrelsens rolle, arbejdsformen og formanden.

Spørgsmålene kan ses til sidst i artiklen, men man kan også finde dem direkte i spørgeskemaet. De besvares med en graderet skala plus evt. en kommentar i kommentarfeltet.

SUPPLERENDE MATERIALE

2. Andre former for evaluering

I denne guide har vi beskæftiget os med den interne, formandsledede, kollektivorienterede og spørgeskemabaserede version. Der er mange alternativer hertil som det nedenstående viser. Der er grund til at overveje, om bestyrelsen skal veksle mellem metoderne fra tid til anden for at gøre processen mindre rutinepræget og få nye vinkler frem.

Intern vs. ekstern evaluering

Intern evaluering vil være langt den hyppigst forekommende praksis i kulturinstitutioner. Den interne undersøgelse kan også inddrage direktørens vurdering af bestyrelsens arbejde.

En ekstern evaluering foretaget af en konsulent, der har stort teoretisk og praktisk kendskab til bestyrelsesarbejde, og som medvirker til at inddrage interne og eksterne vurderinger af bestyrelsens arbejde, kan naturligvis give nye perspektiver og dermed et helt andet billede af en bestyrelses problemer og potentialer.

Formandsledet vs. konsulentledet evaluering

Kulturinstitutioner har normalt ikke budget til konsulentinvolvering i hverken interne eller eksterne evalueringer. Det kan dog alligevel anbefales at forsøge at få ekstern hjælp hvert 3.-4. år, hvis man har mange udfordringer, og/eller man bare er ambitiøs i sit bestyrelsesarbejde. Eventuelt via professionelle der kender institutionen og vil arbejde pro bono eller til lav pris. Det kan også tænkes, at I vil kunne spare op til noget sådant hvert 3. eller 4. år.

En konsulent vil i mange tilfælde kunne håndtere anonymitet og en afbalanceret afrapportering på en anden måde end f.eks. formanden. Det kan medvirke til at skabe større tryghed om evalueringen, særligt hvis den orienterer sig mod de individuelle medlemmer.

Kollektiv vs. individuel

De fleste evalueringer vil orientere sig mod en samlede bestyrelse og dennes effektivitet og opgavevaretagelse.

Der kan dog også være behov for at se på, om enkeltmedlemmer f.eks. er årsag til en uforholdsmæssig stor andel af konflikterne eller er særligt uengagerede eller uforberedte og påvirker bestyrelsesarbejdet ad den vej.

En kombineret tilgang med en dialogbaseret og fortrolig vurdering af enkeltindivider sammen med en spørgeskemaundersøgelse kan være en udvej.

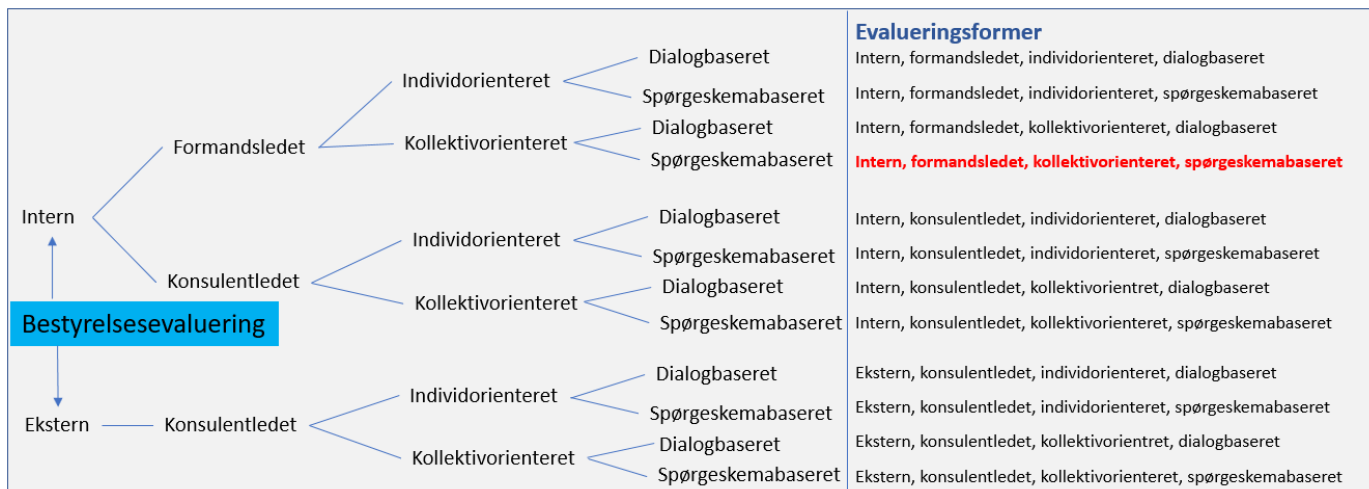
Dialog vs. spørgeskema

Dialogbaserede former vil altid være spørgeskemaer overlegne, idet de giver mulighed for at få en bedre forståelse af respondentens opfattelse af spørgsmålene og det, de omhandler. Der kan spørges ind til svarene. Respondentens antagelser kan udfordres og processen kan allerede i sig selv give grundlag for holdnings- og adfærsændringer hos bestyrelsesmedlemmet.

Spørgeskemaer har den fordel, at alle får formuleret spørgsmålene på helt samme måde. Det er en smidig og effektiv indsamling af vurderinger på en lang række aspekter af bestyrelsesarbejdet.

Alt i alt kan man vælge mellem en række forskellige kombinationer til evalueringen, som det fremgår af figur 3. Prøv at skifte mellem metoderne, hvis I har mulighed for det.

Figur 3 De mange mulige kombinationer. *Guiden omhandler den med rød skrift*

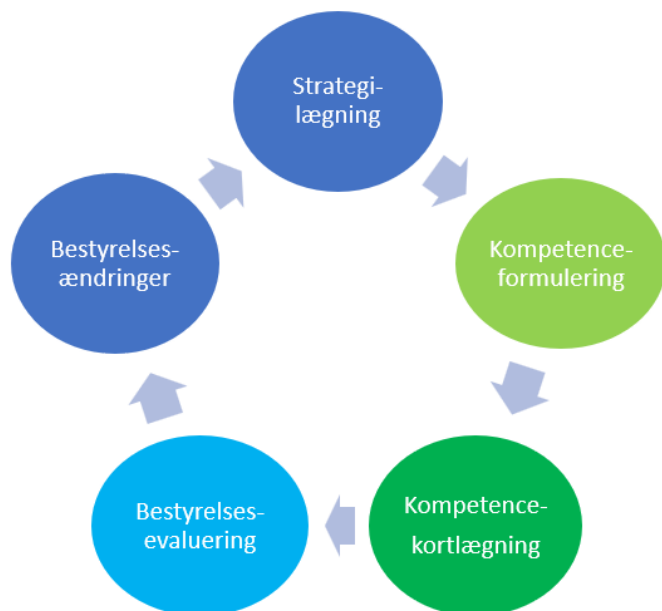


Evalueringsformer	
Intern, formandsledet, individorienteret, dialogbaseret	
Intern, formandsledet, individorienteret, spørgeskemabaseret	
Intern, formandsledet, kollektivorienteret, dialogbaseret	
Intern, formandsledet, kollektivorienteret, spørgeskemabaseret	
Intern, konsulentledet, individorienteret, dialogbaseret	
Intern, konsulentledet, individorienteret, spørgeskemabaseret	
Intern, konsulentledet, kollektivorienteret, dialogbaseret	
Intern, konsulentledet, kollektivorienteret, spørgeskemabaseret	
Ekstern, konsulentledet, individorienteret, dialogbaseret	
Ekstern, konsulentledet, individorienteret, spørgeskemabaseret	
Ekstern, konsulentledet, kollektivorienteret, dialogbaseret	
Ekstern, konsulentledet, kollektivorienteret, spørgeskemabaseret	

3. Evaluering i bestyrelsens læringscyklus

Evaluering udgør et element i bestyrelsens læringscyklus for at skabe mere værdi for institutionen. Strategien og institutionens egenart er afgørende for, hvilke kompetencer og arbejdsformer, der er behov for.

Figur 4 Den årlige læringscyklus



Den årlige læringscyklus kunne se sådan ud:

1. Efter den årlige strategiproces formuleres kompetencerne, der er nødvendige for at nå målene.
2. Herefter foretages en kortlægning af, hvilke kompetencer, der findes i bestyrelsen.
3. Efter nogle måneder foretages evalueringen, og
4. der træffes beslutning om eventuelle nødvendige ændringer i sammensætning og arbejdsform.
5. Og så er man klar til strategiarbejdet igen. Se figur 4.

Processerne bør indskrives i institutionens årshjul.

Oversigt over spørgeskemaets spørgsmål:

Bestyrelsesansvar

1. Løfter bestyrelsen sit juridiske ansvar ved at sikre sig
 - at lovgivningen på området bliver overholdt?
 - at samtlige regler og bestemmelser for bestyrelsesarbejde er kendt af alle og overholdes?
 - at strategiske aftaler med tilskudsyderne overholdes?
2. Løfter bestyrelsen sit økonomiske ansvar ved at kontrollere og rådgive om økonomien og økonomistyringen?
3. Løfter bestyrelsen sit organisatoriske ansvar ved at kontrollere og rådgive om den organisatoriske opbygning?
4. Løfter bestyrelsen sit ansvar for den strategiske udvikling ved at analysere omverdenen, fastlægge strategiske muligheder og udvælge mål på kort og lang sigt i samarbejde med direktøren?
5. Løfter bestyrelsen sit ansvar for ansættelse og udvikling af direktør for institutionen?

Bestyrelsessammensætning

6. Består bestyrelsen af de kompetencer og den mangfoldighed, som institutionen har brug for nu og i fremtiden?
7. Har bestyrelsesmedlemmerne tilstrækkelig tid til at lægge den fornødne indsats i bestyrelsen?
8. Er bestyrelsen sammensat af uafhængige medlemmer, der udelukkende varetager institutionens interesser i bestyrelsen?

Bestyrelsens rolle

9. Er arbejdet med strategi og udvikling en større del af arbejdet end kontrol og evaluering?
10. Fungerer bestyrelsen godt som leder og sparringspartner for direktøren?
11. Er direktørens ledelsesniveau blevet løftet af sparring med bestyrelsen?
12. Udøver bestyrelsen kontrol med direktørens ledelse af Institutionen?
13. Følger bestyrelsen op på strategi og målsætninger?
14. Giver bestyrelsen direktøren adgang til dens netværk?
15. Løfter bestyrelsen sit ansvar som repræsentanter over for tilskudsydere og væsentlige interessenter?
16. Optræder bestyrelsesmedlemmerne som ambassadører over for omverdenen?
17. Skelner bestyrelsen klart mellem bestyrelsens og direktionens opgaver i sin forståelse af bestyrelsesrollen?
18. Er bestyrelsesmedlemmerne godt forberedt og aktive i møderne?

Arbejdsform

19. Er møderne godt tilrettelagte og materialet udsendt med den aftalte frist?
20. Er der tilstrækkelig med tid og antal møder til at løfte opgaverne?
21. Modtager bestyrelsen skriftligt materiale af tilstrækkelig kvalitet?
22. Er bestyrelsesarbejdet præget af godt teamwork?
23. Er der gensidig tillid i bestyrelsen og i forhold til direktøren?
24. Fremmer kemi og tone drøftelser og beslutninger i bestyrelsen?
25. Foregår drøftelserne, så alle synspunkter kommer frem?
26. Er bestyrelsens arbejde med til at skabe værdi for institutionen?
27. Er bestyrelsen god til at håndtere uenigheder og konflikter?

Formanden

28. Løfter formanden sit ansvar som tilrettelægger og leder af bestyrelsesmøderne og eventuelle drøftelser mellem møderne?
29. Har formanden den fornødne kontakt til og sparring med direktøren?
30. Leder formanden drøftelserne på en åben og lyttende måde?
31. Konkluderer og afslutter formanden drøftelserne, så beslutningerne bliver taget, og dagsordenen bliver gennemført?