
Få inspiration til bestyrelsesarbejdet

Uddrag fra Bestyrelsesarbejde i Danmark 2019



Udgiver: PwC, Strandvejen 44, 2900 Hellerup

Download: www.pwc.dk/bh

Redaktion: Mogens Nørgaard Mogensen, Lars Baungaard,
Rasmus Friis Jørgensen og Brian Christiansen

Produktion: Anders Cold, M&C 0322-18

Tryk: IDEA Graphic

Oplag: 1.000 stk.

ISBN: 87-91837-77-4

ISSN: 1903-7724

Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning.
PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer ”PwC” til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

Få inspiration til bestyrelses- arbejdet

Uddrag fra
Bestyrelsesarbejde
i Danmark 2019



Indhold

Bestyrelsens agenda 2019	5
---------------------------------------	----------

Inspiration til toppen

Udkast til lovforslag om implementering af aktionærrettighedsdirektivet.....	7
Nye anbefalinger for god Selskabsledelse gældende fra regnskabsåret 2018	12
Otte essentielle teknologier, der understøtter virksomhedens digitale forretningsmodeller	19
Med udenlandske bestyrelsesmedlemmer følger ofte krav om betaling af bidrag til social sikring i andre lande	26
Kompetencemæssige udfordringer kan afhjælpes via datadrevet HR.....	30
Diversitet i bestyrelsen	36
Vejledning om revisionsudvalg	39
Effektiv risikostyring.....	47
Hvordan kan din bestyrelse være effektiv i håndteringen af cyberrisici?	51
Bestyrelsesevaluering	58
Kontakt vores partnere	67

Bestyrelsens agenda 2019

Den teknologiske udvikling, kompetencer og talent, aktionærrettighedsdirektivet og *Anbefalinger for god Selskabsledelse* er alle gode eksempler på områder, der i 2019 vil få en signifikant plads på bestyrelsens agenda.

Bestyrelsesarbejde i Danmark 2019 stiller derfor skarpt på disse – og mange andre – højaktuelle emner, der kommer til at præge dialogen i bestyrelseslokalet langt ind i 2019.

Har du spørgsmål, er du naturligvis altid velkommen til at kontakte os. Du finder vores kontakthinformation bagerst i bogen.

Download den fulde håndbog på www.pwc.dk/bh

PwC's Board Forum-ansvarlige:

Mogens Nørgaard Mogensen,
Senior Partner og adm. direktør

Lars Baungaard
Partner og direktør, Clients & Markets

Rasmus Friis Jørgensen
Partner, Tier

Brian Christiansen
*Partner og leder af
Risk Assurance Services*

Den teknologiske udvikling, kompetencer og talent, aktionærrettighedsdirektivet og *Anbefalinger for god Selskabsledelse* er alle gode eksempler på områder, der i 2019 vil få en signifikant plads på bestyrelsens agenda.

Læs bl.a. om
den teknologiske
udvikling og den strøm
af nye teknologier, som
virksomheder i dag bliver
påvirket af. Der er særligt
otte essentielle teknologier,
som bestyrelsen med
fordel bør kende til.
Se side 19

Få også indsigt i
bestyrelsens rolle, når
det gælder cyberrisici.
Vi sætter det aktuelle
trusselsbillede i kontekst
og opsummerer de største
udfordringer, som
virksomheder i dag
står overfor.
Se side 51

Inspiration til toppen

Udkast til lovforslag om implementering af aktionærrettighedsdirektivet

Af Henrik Steffensen, PwC

Fastsættelse af og godkendelse på generalforsamlingen af vederlagspolitik for selskabets ledelse

Der kræves udarbejdet en politik for vederlæggelsen af selskabets ledelse – hvilket som minimum er direktion og bestyrelse. Medlemsstaterne kan imidlertid udvide denne kreds, fx så kredsen ensrettes i forhold til reglerne i den internationale regnskabsstandard, IAS 24, Related Party Disclosure, som kræver oplysninger om vederlag til selskabets ”Key management personnel”.

Derved vil fx selskabets øvrige ledende medarbejdere også kunne omfattes af disse krav. I forslaget til implementering i Danmark fremgår, at kravet alene omfatter den anmeldte direktion, bestyrelse og tilsynsråd.

Vederlagspolitikken er mere vidtgående end dét, der i dag kræves for incitamentsaflønnning, jf. selskabslovens § 139. I dag er der alene krav om udarbejdelse og vedtagelse på generalforsamlingen af politikker, der vedrører incitamentsaflønnning af ledelsen. De nye regler i aktionærrettighedsdirektivet kræver en lang række yderligere detaljer, ligesom reglerne heller ikke afgrænser sig til incitamentsaflønnning, men også til den faste løn, fratrædelsesregler mv.

I *Anbefalinger for god Selskabsledelse* er der allerede i dag en anbefaling om udarbejdelse af en vederlagspolitik.



Kort opsummering

I 2017 er der vedtaget en ændring af aktionærrettighedsdirektivet. Direktivændringen skal implementeres i Danmark senest den 10. juni 2019. Reglerne medfører væsentlige nye pligter for børsnoterede selskaber. I denne artikel beskrives nogle af de væsentligste nyskabelser. Direktivet indeholder en lang række medlemsstatsoptioner, som kan lade pligterne i direktivet blive mere eller mindre vidtgående. Regeringen har overordnet tilkendegivet, at den vil søge at undgå overimplementering, hvilket også er afspejlet i det høringsudkast til lovforslag, der netop er udsendt.

Lovudkastet er sendt i høring den 26. oktober 2018, og lovforslaget forventes fremsat i januar eller februar 2019, så det kan vedtages før ikrafttræden den 10. juni 2019.

De overordnede begrundelser for ændringerne af direktivet er bl.a. at øge niveauet for gennemsigtighed i et selskabs forhold og øge den enkelte aktionærs mulighed for at udøve indflydelse i det børsnoterede selskab gennem aktivt ejerskab. Aktionærrettighedsdirektivet gælder for selskaber med børsnoterede aktier.

De nye regler består af tre meget væsentlige områder: Fastsættelse af og godkendelse på generalforsamlingen af vederlagspolitik for selskabets ledelse, krav om udarbejdelse af en vederlagsrapport samt løbende offentliggørelse af transaktioner med nærtstående parter.

Der kræves udarbejdet en årlig vederlagsrapport, som følger op på den årlige aflønning af ledelsesmedlemmerne – pr. ledelsesmedlem. Rapporten skal til en vejledende afstemning på generalforsamlingen. Derved får aktionærerne ret til at give udtryk for deres holdning til det samlede vederlag.

Reglerne i det nye direktiv indebærer i korte træk følgende:

- Selskaber skal fastsætte en vederlagspolitik for selskabets ledelse, og aktionærerne skal stemme herom på generalforsamlingen. Da høringsudkastet ikke omtaler, med hvilket flertal vederlagspolitikken skal vedtages, følger det af selskabslovens almindelige bestemmelser, at vederlagspolitikken skal vedtages med simpelt flertal, medmindre selskabets vedtægter konkret har andre bestemmelser. Hvis politikken stemmes ned, skal der forelægges et ajourført oplæg på den kommende generalforsamling. Medlemsstaterne kan vælge at lade afstemningen være vejledende. Af lovudkastet fremgår, at afstemningen om politikken ikke er vejledende, men bindende. Godkendes vederlagspolitikken ikke på generalforsamlingen, kan selskabet fortsætte med at aflønne ledelsesmedlemmerne i henhold til enten 1) gældende praksis og retningslinjer for incitamentsaflønning af ledelsen, som er godkendt af generalforsamlingen, eller 2) den gældende og af generalforsamlingen godkendte vederlagspolitik, hvis aktieselskabet har en godkendt vederlagspolitik. Bliver vederlagspolitikken ikke godkendt på generalforsamlingen, skal bestyrelsen forelægge et ændret forslag til vederlagspolitik til godkendelse på den følgende generalforsamling.

- Medlemsstaterne kan tillade, at selskaber under særlige omstændigheder midlertidigt fraviger aflønningspolitikken, forudsat at politikken omfatter de proceduremæssige betingelser for, at en fravigelse kan finde anvendelse, og specificerer de af politikkens elementer, det er muligt at fravige. Denne undtagelse fremgår af lovudkastet.
- Enhver ændring af lønpolitikken skal forelægges generalforsamlingen til dens afstemning – dog skal politikken altid til afstemning mindst hvert 4. år.
- Aflønningspolitikken skal beskrive de faste og de variable dele af lønpakken, herunder med indikation af deres relative andel af den samlede løn. Her skal bemærkes, at de nuværende regler i selskabslovens § 139 alene vedrører incitamentsaflønning; det vil sige den variable del af lønnen.
- Aflønningspolitikken skal omhandle kriterierne for tildeling af den variable løn. Ved aktiebaseret vederlæggelse stilles en række yderligere krav.
- Aflønningspolitikken skal beskrive varigheden af kontrakter, opsigelsesperioder, pensionsordninger og betalinger i tilknytning til opsigelse.
- Aflønningspolitikken skal være tilgængelig på selskabets hjemmeside.

Formålet med disse regler er at give aktionærerne i de børsnoterede selskaber medindflydelse i forhold til vederlagspolitikken for aflønning af selskabets ledelse.

Krav om udarbejdelse af en årlig vederlagsrapport

Der kræves udarbejdet en årlig vederlagsrapport, som følger op på den årlige aflønning af ledelsesmedlemmerne – pr. ledelsesmedlem. Rapporten skal til en vejledende afstemning på generalforsamlingen. Derved får aktionærerne ret til at give udtryk for deres holdning til det samlede vederlag. Afstemningen er således ikke bindende for selskabet, men giver den øverste ledelse en indsigt i aktionærernes holdning til aflønningen, så der fremadrettet kan tages hensyn hertil.

Kravene til indholdet i vederlagsrapporten er i korte træk følgende (ikke udtømmende):

- Den samlede aflønning skal vises og fordeles på faste og variable bestanddele og en forklaring af, hvorledes denne er i overensstemmelse med den vedtagne politik, jf. kravene ovenfor til vederlagspolitikken.
- Den årlige ændring i aflønningen skal vises i sammenhæng med ændringerne i selskabets resultater og i den gennemsnitlige aflønning i selskabet i øvrigt – som minimum over de seneste fem regnskabsår.
- Der skal oplyses om, hvad der modtages i aflønning fra andre koncernvirksomheder.
- Der skal oplyses om antal tildelte aktieoptioner og betingelserne for optjeningen, kurs og udnyttelsestidspunkt, herunder kursen på tildelingstidspunktet og datoen for udnyttelse og enhver ændring heraf.
- Der skal oplyses om brug af muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning og om eventuelle afvigelser fra proceduren for gennemførelse af vederlagspolitikken, herunder en beskrivelse af de særlige omstændigheder og angivelse af de konkrete elementer i vederlagspolitikken, der er fraveget.

Aflønningsrapporten skal være tilgængelig på selskabets hjemmeside i mindst 10 år.

Der er foreslået indført en bestemmelse for de børsnoterede virksomheder, der efter årsregnskabslovens størrelsesgrænser er omfattet af regnskabsklasse B eller mellemstore C, således at de i stedet for en vejledende afstemning blot kan forelægge vederlagsrapporten til drøftelse på den ordinære generalforsamling. Benyttes denne mulighed, skal selskabet i den efterfølgende årsrapport forklare, hvordan selskabet har taget hensyn til drøftelsen på generalforsamlingen.

EU-kommissionen udarbejder en skabelon, som skal bruges til at give oplysningerne i aflønningsrapporten. Denne skabelon er overraskende nok endnu ikke udsendt, men forventes udsendt af EU-kommissionen i løbet af efteråret.

Der er tale om væsentlige ændringer i forhold til de nuværende regler for god selskabsledelse. Disse kræver oplysninger i årsrapporten af det samlede vederlag pr. ledelsesmedlem, herunder en tilkendegivelse af, om det harmonerer med vederlagspolitikken. De eksisterende regler er imidlertid udelukkende anbefalinger, hvor de nye regler forpligter virksomhederne til at efterleve kravene. Hertil kommer, at ovennævnte krav også er betydeligt mere vidtgående, eftersom der kræves en fem års oversigt pr. medlem, ligesom der skal ske sammenholdelse med fx antal ansatte og selskabets resultater. Også kravet om at bruge en fast skabelon, der udarbejdes af EU-kommissionen, vil formentlig virke mere restriktivt end i dag.

Direktivet lægger op til, at revisor skal kontrollere, at de krævede oplysninger om ledelsesvederlag er afgivet. I Danmark foreslås reglen implementeret i selskabslovens bestemmelser om de formelle forhold, som revisor skal iagttage – dvs. der skal formentlig ikke foretages en kontrol af indholdet, men alene at dokumentet er udarbejdet. Såfremt revisor konkluderer, at oplysningerne ikke er afgivet, skal revisor udfærdige en særskilt erklæring herom til generalforsamlingen, medmindre der på generalforsamlingen skal ske godkendelse af selskabets årsrapport, og forholdet er omtalt i revisionspåtegningen på årsrapporten.

Det har været diskuteret, om vederlagsrapporten kan inkluderes i ledelsesberetningen. Spørgsmålet om personoplysninger er nævnt i direktivet, og det er medlemsstaternes pligt at sikre, at opbevaringen af personoplysninger i forbindelse med afgivelse af vederlagsoplysningerne følger reglerne om beskyttelse af personoplysninger. Direktivet lægger op til, at vederlagsrapporterne opbevares i 10 år. Der er ikke i Danmark stillet forslag om at indarbejde vederlagsrapporten i årsregnskabsloven og dermed ikke i ledelsesberetningen, men alene i selskabsloven og alene at give oplysningerne på selskabets hjemmeside i den krævede 10-årige periode.

Af lovbemærkningerne til lovudkastet fremgår det, at oplysningerne om et ledelsesmedlems aflønning er at betragte som personoplysninger. Artikel 9b i direktivet bestemmer, at vederlagsrapporten ikke må indeholde følsomme oplysninger som defineret i direktivets art. 9, stk. 1 i persondataforordningen eller personoplysninger, der vedrører de individuelle ledelsesmedlemmers familiemæssige situation. Endvidere er der indsat en begrænsning i til hvilke formål, som selskabet må bruge de oplysninger, der skal gives i vederlagsrapporten. Selskabets formål med behandlingen af de personoplysninger, der skal være indeholdt i vederlagsrapporten, må alene være at øge selskabets gennemsigtighed vedrørende ledelsesvederlag med henblik på at styrke ledelsesmedlemmernes ansvarliggørelse og aktionærernes indblik i ledelsesaflønningen. Det må derfor antages, at oplysningerne ikke kan gives i årsrapporten, da årsrapporterne er tilgængelige længere end den krævede 10-årsperiode.

Transaktioner med nærtstående parter

Transaktioner med nærtstående parter kræves fremover offentliggjort, når der er tale om transaktioner, som ikke er sædvanlige forretningsmæssige transaktioner. Formålet med denne del af reglerne er således at sikre kontrol og transparens med transaktioner, som potentielt kan have væsentlig betydning for selskabet. Reglerne finder ikke anvendelse på transaktioner, der gennemføres som led i selskabets normale drift og er aftalt på normale markedsvilkår. Det fremgår udtrykkeligt af direktivet og lovudkastet, at selskabets bestyrelse her skal indføre en intern procedure for periodiske vurderinger af, om disse betingelser er opfyldt.

Medlemslandene har en vis frihed til at definere, hvad der er "væsentlige" transaktioner, men vurderingen skal tage udgangspunkt i enten kvantitative størrelsesforhold, transaktionens art og/eller den nærtstående parts stilling. Nærtstående parter skal forstås i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandards, dvs. IAS 24.

I Danmark foreslås det, at offentliggørelse skal ske, når dagsværdien af transaktionen udgør 10 pct. eller mere af selskabets samlede aktiver eller 25 pct. eller mere af selskabets resultat af primær drift i henhold til senest offentliggjorte koncernregnskab. Udarbejdes der ikke koncernregnskab, anvendes i stedet selskabets seneste offentliggjorte årsregnskab. Har selskabet flere transaktioner med samme nærtstående part inden for samme regnskabsår, skal der ske en offentliggørelse, når summen af transaktioner, som ikke er offentliggjort, overskrider enten 10 pct. eller 25 pct. grænserne.

Medlemsstaterne kan tillige undtage ledelsesaflønning fra reglerne om offentliggørelse af transaktioner med nærtstående parter, ligesom transaktioner med selskabets dattervirksomheder kan undlades offentliggjort. I Danmark foreslås begge undtagelser anvendt – dog således at hvis selskabets nærtstående parter har interesser i dattervirksomheden, kan undtagelsen ikke anvendes. I øvrigt skal der fortsat rapporteres i overensstemmelse med IFRS-reglerne i årsrapporten.

Selskabet skal på sin hjemmeside offentliggøre transaktioner med nærtstående parter senest på det tidspunkt, hvor transaktionerne gennemføres. Der kræves mindst oplysninger om, hvad transaktionen omfatter, navnet på den nærtstående part, datoen for gennemførelsen og den beløbsmæssige værdi af transaktionen.

Medlemsstaterne kan også kræve, at der udarbejdes beretning om, hvorvidt transaktionen er fair og rimelig for selskabet og de aktionærer, der ikke er involveret i transaktionen ("vurderingsberetning").

Medlemslandene har en vis frihed til at definere, hvad der er "væsentlige" transaktioner, men vurderingen skal tage udgangspunkt i enten kvantitative størrelsesforhold, transaktionens art og/eller den nærtstående parts stilling. Nærtstående parter skal forstås i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandards, dvs. IAS 24.

Denne rapport skal udarbejdes af en uafhængig tredjepart, bestyrelse eller revisionsudvalget. Der er ikke givet detaljer om, hvorledes en sådan vurderingsberetning kan se ud. I høringsudkastet er der ikke stillet krav om en sådan beretning i Danmark.

I henhold til høringsudkastet skal transaktioner med nærtstående parter godkendes af selskabets bestyrelse/tilsynsråd, inden transaktionerne gennemføres.

Medlemsstaterne kan fastsætte, at aktionærer på generalforsamlingen skal have ret til at stemme om væsentlige transaktioner med nærtstående parter, der er blevet godkendt af selskabets bestyrelse eller tilsynsorgan. Ifølge høringsudkastet er der ikke lagt op til, at man i Danmark skal stemme herom. Bestyrelsen ansætter sædvanligvis selskabets direktører, og fra det tidspunkt, hvor personen tiltræder sin stilling, vil transaktioner med direktøren være omfattet heraf – ligesom bestyrelsesmedlemmer vil være omfattet, når generalforsamlingen har valgt bestyrelsesmedlemmet.

Arbejdet med implementeringen af reglerne

Som nævnt ovenfor pågår arbejdet med implementeringen af direktivet pt. i Danmark. Det er Erhvervsstyrelsen, der har ansvar for implementeringen i Danmark, hvor der som beskrevet ovenfor forventes en række ændringer i selskabsloven.

Nogle virksomheder overvejer pt., om de allerede nu skal begynde at justere vederlagsoplysningerne, så de også så vidt muligt passer med de nye krav. Denne overvejelse er relevant, fordi 2018 er det første år med kravet om en vederlagsrapport efter reglerne for god selskabsledelse.

Udkast til lovforslag er udsendt den 26. oktober med henblik på, at lovforslaget kan fremsættes for Folketinget i januar/februar 2019.

Reglerne skal være implementeret i Danmark senest den 10. juni 2019. I høringsudkastet til lovændringerne er ikrafttrædelsen bestemt til den 10. juni 2019, dog således at vederlagspolitikken første gang skal godkendes på første ordinære generalforsamling herefter. I lovbemærkningerne er endvidere anført, at det i praksis betyder, at der forelægges en vederlagsrapport første gang på den herefter følgende ordinære generalforsamling.

Nogle virksomheder overvejer pt., om de allerede nu skal begynde at justere vederlagsoplysningerne, så de også så vidt muligt passer med de nye krav. Denne overvejelse er relevant, fordi 2018 er det første år med kravet om en vederlagsrapport efter reglerne for god selskabsledelse.

/henrik.steffensen@pwc.com



PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Hav fokus på følgende:

- Udarbejdelsen af en vederlagspolitik for selskabets ledelse.
- Udarbejdelsen af en årlig vederlagsrapport, som følger op på den årlige aflønning af ledelsesmedlemmerne – pr. ledelsesmedlem.
- De transaktioner med nærtstående parter, som kræves offentliggjort fremover, herunder at sikre den fornødne godkendelse heraf. Endvidere kan udarbejdelsen af interne retningslinjer for vurderingen af sådanne transaktioner også påbegyndes.
- De specifikke krav til identifikation og inddragelse af selskabets aktionærer samt øget gennemsigtighed i forhold til institutionelle investorer, kapitalforvaltere og "proxy advisors".

Nye anbefalinger for god Selskabsledelse gældende fra regnskabsåret 2018

Af Henrik Steffensen og
Martin Kristensen, PwC



Kort opsummering

De nuværende *Anbefalinger for god Selskabsledelse* er senest opdateret i 2017. Anbefalingerne har virkning fra regnskabsåret 2018 og senere. Anbefalingerne indebærer bl.a. krav om en særskilt vederlagsrapport vedrørende vederlag til selskabets ledelse – et krav, som inden længe følges op af flere krav i forbindelse med implementeringen af aktionærrettighedsdirektivet, hvor der i oktober 2018 blev udsendt et lovudkast i høring.

Komitéen for God Selskabsledelse opdaterede i november 2017 reglerne for god selskabsledelse. De ajourførte regler trådte i kraft med virkning for regnskabsår, der starter 1. januar 2018 eller senere.

I arbejdet med ajourføringen af anbefalingerne har Komitéen for God Selskabsledelse haft fokus på følgende:

- Selskabernes langsigtede værdiskabelse
- Bestyrelsernes egen udvikling og sammensætning, samt
- Aflønning af ledelsen og oplysninger herom.

Der er i stor udtrækning tale om præciseringer i eksisterende anbefalinger, men der er også nye anbefalinger og mere væsentlige ændringer af eksisterende, mens det kun er den tidligere anbefaling 3.1.4 om i selskabets vedtægter at fastsætte en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen, der er udgået.

I det følgende gennemgås de større ændringer, og afslutningsvis omtales nogle af præciseringerne. Ændringer af redaktionel karakter omtales ikke – herunder heller ikke de anbefalinger, der redaktionelt flyttes i rækkefølgen i anbefalingerne.

1. Foreslåede nye og væsentligt ændrede anbefalinger

Bemærk: I det følgende er selve anbefalingerne indsat med orange i bokse, og nye tilføjelser i de enkelte anbefalinger er markeret med kursiv.

PwC's kommentarer til de enkelte ændringer optræder for overskuelighedens skyld i en spalte for sig, indsat med sort tekst.

Komitéen for God Selskabsledelse opdaterede i november 2017 reglerne for god selskabsledelse. De ajourførte regler trådte i kraft med virkning for regnskabsår, der starter 1. januar 2018 eller senere, samt anvendes på den generalforsamling, der behandler årsrapporten for 2018 eller senere.

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens opgaver og ansvar

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens opgaver og ansvar

Hidtil har der været en anbefaling om, at når bestyrelsen udtagesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, bør der være en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen varetager den uafhængige og overordnede ledelse og kontrolfunktion. Denne bestemmelse er nu udvidet til at gælde alle bestyrelsesmedlemmer og alle opgaver, som udføres for selskabet.

2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden *eller andre bestyrelsesmedlemmer* om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at

bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens sammensætning og organisering

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens sammensætning og organisering

Som noget nyt anbefales, at der udarbejdes og vedtages en politik for mangfoldighed. Tidligere var det anbefalet at sætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside at redegøre for målsætningen og status på opfyldelsen heraf. Dette erstattes nu af, at der skal udarbejdes en politik, der offentliggøres.

3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelses-

niveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Der er indsat en ny anbefaling om, at direktionsmedlemmer ikke bør være medlem af bestyrelsen, samt at der bør være en "cool-off" periode for en fratrædende administrerende direktør, således at denne ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen.

3.1.4. Det anbefales, at medlemmer af selskabets direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende

administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens sammensætning og organisering (fortsat)

3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,

- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (fx personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.

I anbefalingerne om vurdering af bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed er tilføjet en opsamlingsbestemmelse, hvor man skal vurdere, om der er andre forhold, der medfører, at et bestyrelsesmedlem ikke kan anses for uafhængigt.

3.3.3. Det anbefales, at den årlige evalueringssprocedure, jfr: afsnit 3.5. indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre

ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.

I anbefalingerne er indsat en ny bestemmelse om i forbindelse med den årlige evalueringssprocedure også at vurdere, hvad der anses for et rimeligt niveau af antal af andre ledelseshverv.

3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,

- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

I henhold til revisorlovens § 31, stk. 3, nr. 3, skal revisionsudvalget overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem og den eventuelle interne revision og risikosystemer fungerer effektivt med hensyn til regnskabsaflæggelsen i virksomheden. Til at understøtte den interne revision uddybes revisionsudvalgets opgave med denne anbefaling.

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens sammensætning og organisering (fortsat)

I anbefaling 3.4.7 er der indsat en bestemmelse om, at vederlagsudvalget også skal bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport. Dette skal især ses i lyset af de kommende oplysningskrav, der vil blive implementeret som følge af aktionærrettighedsdirektivet (skal implementeres i dansk lovgivning i 2019).

3.4.7 Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer

af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen,

- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og
- *bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.*

Anbefaling 3.5.1 er en væsentlig opstramning i forhold til den tidligere bestemmelse. Kommunikationskravet af evalueringen er ændret. Endvidere bemærkes, at der nu er anbefaling om hvert tredje år at inddrage ekstern bistand i forbindelse med evalueringen.

3.5.1 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. *Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:*

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- *formandens ledelse af bestyrelsen,*
- *bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),*

- *arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og*
- *arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.*

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.

Anbefaling 3.5.1 er en væsentlig opstramning i forhold til den tidligere bestemmelse. Kommunikationskravet af evalueringen er ændret. Endvidere bemærkes, at der nu er anbefaling om hvert tredje år at inddrage ekstern bistand i forbindelse med evalueringen.

Anbefalingerne vedrørende ledelsens vederlag

4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og

- *en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.*

Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Anbefalingerne vedrørende ledelsens vederlag

Antallet af væsentlige ændringer i anbefalingerne om ledelsens vederlag er mange – og oplysningskravene er øget væsentligt. Flere af disse anbefalinger er inspireret af de nye krav fra aktionærrettighedsdirektivet, som i løbet af 2019 skal implementeres i Danmark, og hvor der i oktober 2018 blev udsendt et lovudkast i høring. Der ses væsentlige forskelle mellem regelsættene, hvorfor det kan være vanskeligt allerede nu at tage højde for det fulde direktiv. Se artiklen på side 7.

Anbefaling 4.1.1 har fået nogle markante tilføjelser om, at der skal redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og virksomhedens langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor – og der indføres krav om, at generalforsamlingen mindst hvert fjerde år godkender vederlagspolitikken, samt når der sker væsentlige ændringer heri.

4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,

- *sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og*
- *sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.*

Bestyrelsen bør fastsætte en samlet øvre grænse for den absolutte værdi af de variable komponenter på udnyttelsestidspunktet, og variable dele må ikke udelukkende være kortsigtede. I den tidligere anbefaling var det ”i helt særlige tilfælde”, at selskabet skulle kunne kræve variabelt vederlag helt eller delvist tilbagebetalt, hvor den nye anbefaling forudsætter, at der også kan kræves tilbagebetaling, uden at der er tale om ”helt særlige tilfælde”.

Anbefalingerne 4.1.4, 4.1.5 og 4.2.3 omhandler alle vederlag til selskabets ledelse. Særligt den sidste anbefaling vedrørende vederlagsrapporten er væsentlig. Flere af de nævnte anbefalinger hænger imidlertid godt sammen med de regler, der forventes implementeret i 2019 som følge af det nye aktionærrettighedsdirektiv. Bemærk, at der skal gives oplysninger for tre år for hvert enkelt bestyrelsesmedlem og direktionsmedlem for selskaber, og for andre selskaber i koncernen samt for associerede virksomheder – og der skal redegøres for sammenhængen til selskabets strategi og relevante mål. Se artiklen på side 7. Aktionærrettighedsdirektivet omtaler ikke en konkret modningsperiode, men kræver omtale af perioden.

Anbefalingerne vedrørende ledelsens vederlag (fortsat)

4.1.4. Det anbefales, at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.

4.1.5. Det anbefales, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.

4.2.3. Det anbefales, at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Anbefalinger om regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Tidligere anbefalinger indeholdt en bestemmelse om, at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning. Den nye anbefaling strammer dette og det anbefales, at der etableres en whistleblower-ordning.

Anbefalinger om regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Anbefaling 5.2.1 Det anbefales, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give

mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

Tidligere anbefalinger indeholdt en bestemmelse om, at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning. Den nye anbefaling strammer dette og det anbefales, at der etableres en whistleblower-ordning.

Det anbefales, at revisionsudvalget alene består af bestyrelsesmedlemmer. Det præciseres i kommentarerne, at eksterne parter ikke har samme indsigt i selskabets forhold, og ikke nødvendigvis er underlagt samme ansvar som bestyrelsesmedlemmerne. Denne justering er interessant, alt den stund at det nu lovmæssigt er blevet muligt at tage eksterne personer med i revisionsudvalget.

2. Præciseringer i eksisterende anbefalinger

I anbefaling 1.1.1., der vedrører løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, skal bestyrelsen ikke længere fortælle om selskabets potentiale og politikker. Nogle politikker er imidlertid krævet efter andre anbefalinger.

I anbefaling 1.1.2., der vedrører fuldmagter til generalforsamlingen, og som skal give aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen, gives der nu tilsvarende mulighed for aktionærer, der brevstemmer.

Anbefaling 3.3.2. omtaler en række oplysninger om det enkelte ledelsesmedlem, som skal gives i ledelsesberetningen. Det anbefales fremover, at der også oplyses om den pågældendes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet samt medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder.

Denne anbefaling bliver allerede efterlevet i nogle selskaber, eftersom særligt omtalen af kompetencerne ofte må anses for at være relevante oplysninger.

Anbefaling 3.4.3. om revisionsudvalg er i sin helhed omformuleret. Det anbefales, at revisionsudvalget alene består af bestyrelsesmedlemmer. Det præciseres i kommentarerne, at eksterne parter ikke har samme indsigt i selskabets forhold, og ikke nødvendigvis er underlagt samme ansvar som bestyrelsesmedlemmerne. Denne justering er interessant, alt den stund at det nu lovmæssigt er blevet muligt at tage eksterne personer med i revisionsudvalget. Denne mulighed synes imidlertid ikke benyttet i praksis, bl.a. fordi retsstillingen for sådanne medlemmer ikke er helt klar. De har således i sagens natur et ansvar for deres arbejde i revisionsudvalget, men deres begrænsede indsigt i virksomheden synes at kunne trække i retning af, at ansvaret ikke er det samme som for almindelige bestyrelsesmedlemmer.

Anbefaling 3.5.3. omtaler, at bestyrelsen årligt skal vurdere direktionens arbejde og resultater. Som noget nyt skal bestyrelsen også vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætningen af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.

Anbefaling 5.3.1. præciserer, at der skal være en regelmæssig dialog mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor – og at der mellem bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den eksterne revisor. Tilsvarende med den interne revision, hvis selskabet har etableret intern revision.

*/henrik.steffensen@pwc.com,
martin.kristensen@pwc.com*

Otte essentielle teknologier, der understøtter virksomhedens digitale forretningsmodeller

Af Esben Toft, Casper Greve og
Sanne Winther Junge, PwC

Kort opsummering

Få indsigt i otte essentielle teknologier, og få eksempler på konkrete anvendelsesområder, som PwC vurderer vil have den største globale effekt på tværs af sektorer. Desuden får du viden om, hvordan anvendelsen af disse teknologier kan understøtte udviklingen af digitale forretningsmodeller.

Virksomheder bliver i dag påvirket af en strøm af nye teknologier. I denne artikel stiller vi specifikt skarpt på otte centrale teknologier og eksemplificerer deres anvendelsesområder.

De otte teknologier muliggør nye forretningsmodeller for den enkelte virksomhed, men også for konkurrenter. Det er derfor af største betydning, at bestyrelse og ledelse forholder sig til teknologierne og de afledte muligheder og trusler, da de kan få stor indflydelse på den konkrete konkurrencesituation.

De otte teknologier

Både bestyrelse og ledelse har i dag kendskab til, at potentialerne i anvendelsen af ny teknologi kan være store. Men når der samtidig skyller en tsunami af nye teknologier ind over virksomheden, kan det være svært at få overblik.

For at hjælpe virksomheder med at fokusere deres strategiske indsats har PwC analyseret mere end 150 nye teknologier. Heriblandt er der identificeret otte essentielle teknologier, som – efter PwC's vurdering – vil få den største globale effekt på tværs af sektorer.

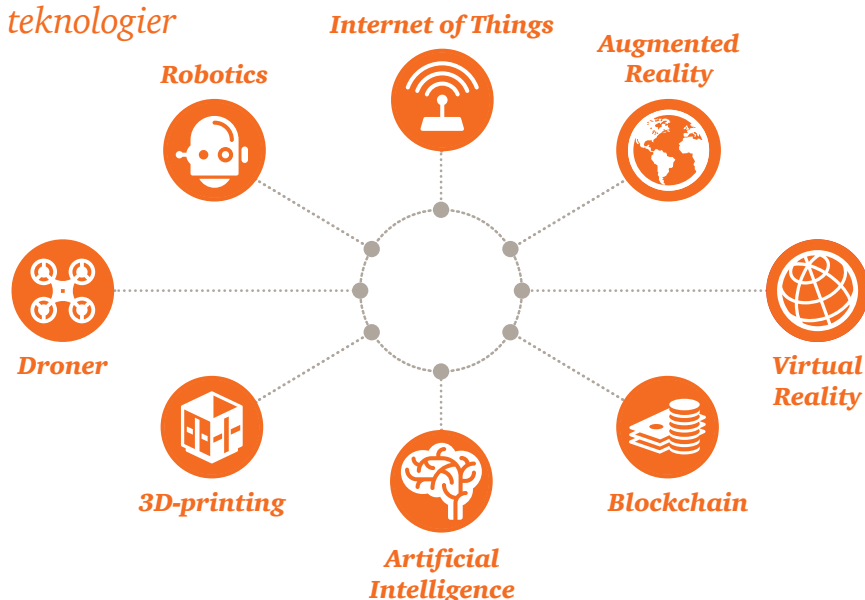
For at nå frem til disse otte teknologier har vi evalueret de forretningsmæssige potentialer og den kommercielle levedygtighed set hen over de næste 5-7 år.

Få i det følgende et indblik i de otte essentielle teknologier i en ikke-prioriteret rækkefølge:

Droner: En ny del af udsigten

Øget fleksibilitet og mobilitet er nogle af de ting, som droner skaber med deres evne til at flyve frit over store afstande. Den summende lyd og de hurtige bevægelser er efterhånden blevet dronens kendetegn, som ses oftere og oftere overalt i verden. Droner bliver dog ikke kun brugt af hobby-entusiaster, men også af virksomheder til adskillige formål, der effektivt sparer virksomhederne både tid og penge. Droner kan med deres forprogrammerede eller fjernstyrede flyvning let indsamle data, filme eller fotografere fra tidligere besværlige og ufarbare steder.

Figur 1: 8 essentielle teknologier



Udover at filme og fotografere kan der på en drone påmonteres en lang række sensorer, så der fx kan måles luftkvalitet, temperatur på overflader, jordkvalitet mv.

Disse mange fordele kan danske virksomheder også drage nytte af til eksempelvis:

- Inspektion af udstyr er en af de helt store anvendelsesmuligheder med droner, der nemt og mobilt kan styres til at inspicere udstyr i højderne eller over store vidder. Det kan fx være vindmøller eller broer, hvor inspektionen med anvendelse af droner kan reduceres betydeligt i pris og tid.
- Overvågning af områder for forbedret sikkerhed er en ny mulighed, som droner kan hjælpe med. Da droner nemt og hurtigt kan dække store områder, bliver de nu også brugt som sikkerhedsforanstaltninger ved virksomheder, begivenheder og offentlige højrisikoområder. Det unikke og nemme overblik, som droner giver, gør, at potentielle trusler nemmere spottes.
- Optimering af processer i landbruget er en af de helt store anvendelsesmuligheder, hvor droner kan skabe et unikt overblik. I stedet for rutinemæssig kørsel mellem og til marker kan landmænd nu sende droner ud for at tjekke deres markers tilstand og i den forbindelse gribe isoleret ind, hvor det er nødvendigt.
- Online data eller massiv dataindsamling til efterfølgende behandling, fx droner på lagre eller i produktion.

Vestas er et godt eksempel på en virksomhed, der anvender droner. Ved at bruge droner til at inspicere vindmøllers vinger og turbiner i forhold til vedligehold kan Vestas spare ca. 4,5 % af den årlige vedligeholdelsesomkostning pr. vindmølle.¹

Samtidig betyder inspektionen, at vindmøllernes opetid er højere, fordi der med anvendelsen af droner dannes et mere detaljeret billede for udarbejdelsen af en vedligeholdelsesplan. Et andet eksempel er Sund & Bælt, hvor droner anvendes til at inspicere Storebæltsbroens tilstand.

Internet of Things: Teknologien der skaber, forbinder og visualiserer data

Sensorer findes efterhånden overalt. Lige fra løbesko til ure, smartphones, senge, vaskemaskiner – og endda bleer. Implementeringen af sensorer, i og på objekter, er det, der muliggør Internet of Things (IoT). IoT består af tre elementer: Dataindsamlere såsom sensorer, et netværk til at distribuere data og slutteligt analytiske processer, der understøtter udnyttelsen af den indsamlede data.

Mulighederne med IoT er mange, fordi sensorer er blevet så let tilgængelige og billige. Her følger et udpluk af nogle af de gevinster, der kan opnås med anvendelsen af IoT:

- Dataindsamling: Akkumuleringen af data danner et fundament for forecasting, der på samme tid giver virksomheden et intelligent værktøj til at optimere sin lagerbeholdning. Indsamling af data kan bl.a. ske med RFID-chips (radio frequency identification). Det kan give et unikt indblik i fx lagerbeholdning og flow.
- Proaktiv problemløsning: Én af de mest brugte IoT-tiltag, som vi ser i dag, er 'predictive maintenance', hvor sensorer i maskiner genererer data, der behandles. Herved kan der gribes tidligt ind, hvis der er behov for forebyggende vedligeholdelse, før selve problemet – og dermed inaktivitet – opstår. Det betyder, at virksomhederne kan minimere nedetid og øge indtjeningen.

Et eksempel på anvendelsen af IoT er den danske målerproducent Kamstrup, der har indgået en aftale med en række danske forsikringsselskaber. Fordi Kamstrups intelligente vandmålere kan opdage potentielle brud på vandrør med sensorer, kan forsikringsselskaberne tilbyde kunderne billigere forsikringer, hvis de anvender Kamstrups målere.

Ny og spændende teknologi muliggør nye forretningsmodeller, og virksomhedens bestyrelse har en opgave i at sikre, at der i virksomhedens strategi tages højde for såvel digitale muligheder som trusler.

1. Kilde: www.vestas.com/bladecare

Industrielle robotter:

Fejlfrit arbejde 24/7

Fysiske robotter indgår ofte som et led i produktionen i danske virksomheder og ved logistisk arbejde, hvor de har erstattet eller assisterer menneskelig arbejdskraft. Desuden er fysiske robotter også begyndt at påvirke andre arbejdsområder, da robotter nu er blevet mere avancerede, men samtidig også lettere at anvende. Det betyder, at fysiske robotter kan udføre mere end én opgave samt interagere direkte med mennesker og lære gennem 'trial and error'. Dermed er robotter ikke længere isoleret til samlebåndsarbejde, men også synlige i front-end servicearbejde såsom roomservice og betjening i banker.

En vigtig pointe er, at robotter ikke kun anvendes i forbindelse med logistik og produktion, men også har relevans i andre dele af værdikæden:

- Robotter med flere formål end ét. Fysiske robotter kan nu konfigureres til at udføre mere end én opgave.
- Servicering af mennesker. Især i Asien er fysiske robotter begyndt at overtage face-2-face kundearbejde, da de kan læse ansigtsmimik og dermed tolke menneskelige følelser. Dette gør dem i stand til at kommunikere effektivt og agere efter den menneskelige feedback, som de får.
- Læring gennem arbejde og fejl. Fysiske robotter er blevet intelligente i sådan en grad, at de nu kan omsætte deres erfaring til viden, hvilket forhindrer gentagelse af fejl.
- Forberedelse til industri 4.0. Implementeringen af fysiske robotter vil forberede din virksomhed til industri 4.0, hvor gevinstrealiseringen med eksisterende robotter vil ske langt hurtigere.

Danmark er et af pionérlandene, når det kommer til produktion og anvendelse af robotter. Virksomheder som Effimat Storage Technology og Inrotech, begge fra Odense, har bl.a. udviklet industrielle robotter, der anvendes af bilproducenten Audi til at optimere forsyningskæden, når en bil skal samles. Et andet eksempel er produktion af flydele, hvor Boeing anvender industrielle robotter til at samle delkomponenter.

Softwarerobotter: Brug dine

ansatte, hvor det virkelig gælder

En markant tendens, som vi ser i virksomheders administration og servicefunktioner, er procesautomatisering, hvor softwarerobotter – også kaldet robotic process automation (RPA) – vinder indtog. Manuelle processer og opgaver bliver automatiserede med anvendelsen af softwarerobotter, der kan replikere menneskeligt arbejde. RPA er et stykke software, der gør det muligt at efterligne repetitivt arbejde hurtigere og fejlfrit. Det kunne fx være support eller oprettelse af kunder i flere systemer. Desuden ser vi også andre typer af softwarerobotter, såsom chatbots, der afhjælper i kundeservice-regi ved at besvare simple spørgsmål. Chatbots anvendes allerede af mange platforme og hjemmesider i dag.

Der er en række fordele ved procesautomatisering og implementering af softwarerobotter. PwC anbefaler derfor, at bestyrelsesmedlemmer undersøger undersøger mulighederne for anvendelse af softwarerobotter, da de kan:

- Minimere menneskelige interaktioner, hvilket ikke kun er ressourcebesparende for virksomheden, men også sikrer arbejde i døgndrift og elimineringen af menneskelige fejl.
- Frigøre ressourcer, hvilket kan skabe mulighed for en organisatorisk omstrukturering, hvor menneskelig intelligens og kreativitet bruges bedst muligt. Vi ser også i stigende grad, at softwarerobotter assisterer ansatte i deres opgaver, fx ved indsamling af information til sagsbehandling.
- Implementeres nemt og hurtigt, hvilket er en faktor, der gør, at RPA i høj grad vinder plads i danske virksomheder. Teknologien er forholdsvis tilgængelig. Det vil sige, at det for en teknologisk-minded medarbejder vil være nok med en uges indsats for at kunne customisere en robot. Desuden kan den enkelte virksomhed begynde med at bruge softwarerobotter i kraft af en relativ lille investering (mellem 30.000 og 80.000 kr. for en robot, der kan afløse 4-6 sagsbehandlere 24/7). På denne måde kan softwarerobotter være med til at skabe en effektivisering med afledt kvalitetsforøgelse og/eller øget bundlinje.

Det er der allerede flere danske virksomheder og offentlige myndigheder, der har set fordelene i. En af disse er Odense Kommune, der har implementeret RPA-softwarerobotten Tyra. I begyndelsen var Tyra primært tiltænkt håndteringen af ændringer i fravær på tværs af systemer. Det blev dog en stor succes, og i dag anvender kommunen RPA i en række andre projekter og processer. Anvendelsen af RPA i Odense Kommune har været så stor en succes, at kommunen nu har nedsat et særlig dedikeret RPA-team på tværs af organisationer. Samtidig kvalificeres yderligere 70 potentielle RPA-projekter.

3D-printing: En ny måde at producere og designe på

3D-print muliggør fysiske print af tredimensionelle objekter på basis af en 3D digital model. En 3D-printer kan printe i forskellige materialer. 3D-printere findes i alle prisklasser og også til industriel brug. Desuden findes der centre i Danmark, hvor man kan leje 3D-printerkapacitet.

Men hvilke muligheder giver 3D-printing de danske virksomheder?

- Optimeret produktion: Med 3D-printere er det muligt hurtigere, billigere og mindre kompliceret at fremstille produkter. Én printer kan printe mange produkter. Det giver en produktionsmæssig fleksibilitet, der åbner op for, at virksomheder kan anvende færre maskiner og tilpasse deres produkter yderligere.
- Forsyningskæden ændres, fordi 3D-printere kan printe reservedele direkte på stedet. Det optimerer oppe-tiden for produktionen.
- Hurtigere prototyper: Kortere fra idé til marked, fordi hypoteser hurtigere kan testes af med prototyper. Dermed kan virksomhederne hurtigere få prototyper i hænderne på designere, ingeniører og slutbrugere.
- Nye muligheder for design og konstruktioner: 3D-printere kan give en øget detaljegrad, der forbedrer design og konstruktioner ved at kombinere materialer som plast, metaller, gummi og glas. Kombinationen af materialerne, lag på lag, kan også optimere ydeevnen. Det er bl.a. set for vindmøller, toge, fly og elektronik.

Deutsche Bahn er en af de virksomheder, der udnytter fordelene ved 3D-printede reservedele til deres tog. I 2016 startede Deutsche Bahn ud med at 3D-printe 1000 reservedele om året. Det tal er i 2018 oppe på 15.000 reservedele – og det stiger løbende på grund af besparelsen i tid og ressourcer.

3D-printing er blevet tilgængeligt for alle og ændrer løbende den måde, der fremstilles og designes produkter på. Det vil rigtig mange danske virksomheder kunne drage nytte af – og rejsen er først begyndt nu.

Virtual og Augmented Reality

Virtual Reality (VR) er en computergenereret gengivelse af virkeligheden. I VR-verdenen kan billeder, lyd og andre sanselige indtryk gengives helt virkelighedsnært. Indtil nu har VR primært været brugt i spil- og underholdningsindustrien, men teknologien breder sig løbende til andre industrier.

Hvor VR udelukker den fysiske verden, kombinerer Augmented Reality (AR) den fysiske virkelighed med digitale elementer ved at kombinere den virkelighed, som brugeren befinder sig i, med et ekstra lag af digitale informationer. På denne måde smelter grænserne mellem det fysiske og digitale sammen i AR. Kendte eksempler på AR er Google Glasses og spil som Pokemon Go.

Hvilke muligheder giver VR/AR de danske virksomheder?

- Simulation: Med VR er det muligt at lave simulationer af virkelige situationer, men i en fiktiv verden. VR gør det muligt at simulere træningsøvelser og videreuddanne medarbejdere i specifikke situationer i en realistisk, men fiktiv virkelighed. Fx vil brandmænd, politi og ambulancereddere kunne trænes i nødsituationer, uden at det påvirker menneskeliv.

- Test og fremvisning af produkter: Med VR kan produktudvikling forbedres, fordi virtuelle produkter og prototyper hurtigere kan komme i hænderne på slutbrugere og designere i en virkelig kontekst. Ejendomsmæglere anvender allerede i dag funktionaliteten til at simulere fremvisninger af projektsalg, ligesom køkken- og møbelproducenter anvender VR til at vise deres produkter frem.
- Digital support til service: Med AR kan virksomheder optimere support og service. Fx ved at give mekanikere digitale input.

Et af de ældste og mest håndgribelige eksempler på anvendelse af AR er IKEA. I kraft af en AR-app gør IKEA det muligt for kunderne at se, hvordan en sofa fx ville passe ind i kundens stue. Det betyder, at IKEAs kunder får lettere ved at se en lang række produkter i deres egen kontekst.

Et andet eksempel er det danske sundhedsvæsen, der allerede har positive erfaringer med at anvende VR i træningsmiljøer til patienters genoptræning og uddannelse af fagpersonalet.

Blockchain: Digitalt fundament for tillid og værdi

Blockchain er en ny måde at journalisere transaktioner for værdier mellem forskellige parter. I dag anvendes mange centraliserede systemer, baseret på tredjepartskontrol, til at indeholde oplysninger om transaktioner, værdier og aktiver. Med blockchain er det muligt at skabe en journal, som er distribueret og delt mellem alle deltagere i en kæde, så alle deltagerne har en opdateret kopi af samme journal – uden at en tredjepart er påkrævet.

I blockchain tilføjes transaktioner til kæden, hvis de godkendes af flertallet. Godkendte transaktioner tilføjes en unik krypteret nøgle, der er sikkerheden for transaktionens validitet. På denne måde skaber blockchain et distribueret fundament for tillid og værdi.

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Fem væsentlige råd til bestyrelsen, som i samarbejde med direktionen kan øge:

1. Vær nysgerrig i forhold til de teknologiske muligheder:

- Teknologisk understøttelse af strategiske mål
- Bevidsthed om nye digitale forretningsmodeller
- Forandringsparathed i virksomhedens tekniske vision
- Teknologisk kreativitet og nysgerrighed.

2. Skab det rigtige mindset

- Igangsæt digitale forsøg (Proof of Concepts) i stedet for at snakke om det
- Overvej, om bestyrelsen og virksomheden har de nødvendige kompetencer
- Acceptér, at usikkerhed er en væsentlig del af innovation
- Tillad fejl og vær transparent omkring læringspunkter.

3. Motivér til tværgående samarbejde

- Nedbryd siloerne og skab nye samarbejdskonstellationer
- Alle brikker i puslespillet skal deles. Ingen skal holde brikkerne tæt ind til kroppen
- Virksomhedens informationer skal gøres tilgængelige for digitale forsøg.

4. Fokusér på kunderne

- Sæt kundeoplevelsen i centrum og kend kundernes rejse
- Afsæt tid til virkelig at forstå kundernes behov
- Tænk digitalisering af services ud fra et kundeperspektiv.

5. Understøt friheden til at skabe

- Skab muligheder for at støtte digitale projekter – både via økonomi og viden
- Incitamenter for den digitale pionér skal synliggøres
- Overvej, hvordan I skaber en digital inkubator på virksomheden
- Vær bevidst om, at nye digitale forretningsmodeller afleder krav til virksomhedens styringsmodel.

Især etablerede virksomheder med etablerede forretningsmodeller bør overveje, hvilke åbne flanker der findes i forhold til fx nyetablerede virksomheder, som ikke står over for at skulle kannibalisere egen forretning.

Blockchain modnes stadig, men vi ser i Danmark allerede eksempler på anvendelsen. Fx har SKAT lavet et proof-of-concept på brugen af blockchain i motorregisteret, og Søfartsstyrelsen anvender blockchain i forbindelse med køb og salg af skibe.

Hvilke muligheder giver blockchain de danske virksomheder?

- Finansielle services: Hurtigere og mere simple transaktioner med kryptovaluta samt nye måder at lave kontrakter, forsikring og lån på.
- Logning og transport: Større gennemsigtighed, sporing af varer, sikker og distribueret journal over fx containere med realtidsindsamling af relevante data fra sensorer.
- Offentlig sektor: Afregning af skat/moms, identitetsstyring samt ejerskab på aktiver (fx ejendoms- og motorregister) samt patientjournaler.
- Revision: Automatiseret revision og kontrol gennem blockchain. Indbygget forretningslogik i kontrakter og validitet.
- Forsyning: Blockchain kan understøtte fremtidens energihandel ved at holde styr på den enkelte enhed af elektricitet – fra den produceres til den konsumeres.

Blockchain modnes stadig, men vi ser i Danmark allerede eksempler på anvendelsen. Fx har SKAT lavet et proof-of-concept på brugen af blockchain i motorregisteret, og Søfartsstyrelsen anvender blockchain i forbindelse med køb og salg af skibe.

Yderligere arbejder danske startups på at optimere processen for containerlogistik baseret på blockchain.

Data Analytics og AI – en datadrevet fremtid

“Data er det nye olie”. Det lyder som en kliche, men der er en god pointe bag. Derfor ses der i stigende grad eksempler på virksomheder, der giver deres produkt væk gratis mod at få brugernes data.

Baggrunden er, at data i dag kan skabe en enorm værdi, fordi det giver virksomheder en erfaringsbaseret og faktisk viden, der kan bruges til optimering. Det er årsagen til, at flere og flere virksomheder også indsamler data fra sensorer, processer og systemer.

Dataen skaber et fundament for anvendelsen af analyseværktøjer, der går under fællesbetegnelsen ‘Data Analytics’. Anvendelse af Data Analytics sker ved, at data behandles og standardiseres, så det kan anvendes til analyse ved at bygge datamodeller og algoritmer. Indsamlingen og anvendelsen af data giver virksomhederne en dybere og bedre forståelse for deres forretning – heraf også muligheden for at optimere. Det kan være bedre service, mere målrettet markedsføring, optimering af produkter, forbedret produktion eller optimering af strategi og bundlinje.

I forlængelse af Data Analytics er det afgørende, at bestyrelsesmedlemmer er bevidste om, at virksomhederne nu og i fremtiden har mulighed for at opnå endnu større værdi gennem anvendelse af kunstig intelligens (AI). Det kan virke fjernt og som science fiction, men det er det ikke nødvendigvis. Helt grundlæggende er AI en betegnelse for teknologi, der lærer fra omgivelserne og agerer på baggrund af denne viden. På den måde adskiller AI sig fra software, som vi kender det i dag, ved, at AI giver maskiner og programmer mulighed for at respondere på tale, billeder, data og informationer – helt automatisk.

Allerede i dag ses der mange eksempler på anvendelse af AI, hvor computere lærer at forstå og analysere data automatisk uden at være eksplicit programmerede til det.

Det giver virksomhederne en unik mulighed for at finde sammenhænge og udarbejde forudsigelser, der ikke tidligere var mulige. Derfor anvendes AI til automatisering af processer, i chatbots, til oversættelse af sprog, i neurale netværk, i AR/VR, i forbindelse med droner, IoT mv.

AI er ganske enkelt en teknologi, der anvendes bredt og udgør en del af andre teknologiske genrer. Et godt eksempel på dette er Alarmcentralen. Baseret på analyse af data og anvendelsen af AI kan Alarmcentralen – ved at diagnosticere opkald til 112 – både optimere vejledningen og hastigheden på behandlingen af opkaldet. Begge dele er afgørende faktorer for at redde liv. Dette understreger, hvorfor AI betegnes som en af de største og mest betydningsfulde teknologier i fremtiden.

Understøttelse af nye forretningsmodeller

Ny og spændende teknologi muliggør nye forretningsmodeller. De otte teknologier er hver for sig kraftfulde. Men man bør alligevel være opmærksom på, at det især er i samspillet mellem de nye teknologier, at nye unikke digitale muligheder og nye forretningsmodeller opstår.

Et godt eksempel på dette er Amazon Echo. Amazon Echo er en højttaler med indbygget mikrofon. Du kan lytte til musik, fjernbetjene fx Spotify med din stemme, få svar på spørgsmål eller fjernbetjene dit hjems belysning. Alt er stemmestyret, og Amazon Echo lærer over tid din stemme at kende, samtidig med at løsningen aflæser dine præferencer i forhold til fx musikvalg. Amazon har efterhånden indgået en række partnerskaber, så du som kunde kan anvende Echo til stemmestyling af store dele af dit hjem.

Amazon ejer det digitale økosystem og ejer brugergrænsefladen. Denne digitale forretningsmodel er muliggjort gennem anvendelse af en lang række teknologier: AI, cloud computing, stemmegenkendelse, IoT mv.

Der findes flere generiske, men også mindre ambitiøse, digitale forretningsmodeller. Alt lige fra at forsyne eksisterende produkter/services med en digital grænseflade til at indsætte censorer i produkter, der fx giver mulighed for, at produktet sælges efter forbrug i stedet for en engangsydelse.

Figur 2: Amazon Echo



Den enkelte virksomheds bestyrelse har således en klar opgave i at sikre, at der i virksomhedens strategi tages højde for såvel digitale muligheder som trusler. Især etablerede virksomheder med etablerede forretningsmodeller bør overveje, hvilke åbne flanker, der findes i forhold til fx nyetablerede virksomheder, der ikke står over for at skulle kannibalisere egen forretning.

/esben.toft@pwc.com,
casper.greve@pwc.com,
sanne.winther.junge@pwc.com

AI er ganske enkelt en teknologi, der anvendes bredt og udgør en del af andre teknologiske genrer. Et godt eksempel på dette er Alarmcentralen. Baseret på analyse af data og anvendelsen af AI kan Alarmcentralen – ved at diagnosticere opkald til 112 – både optimere vejledningen og hastigheden på behandlingen af opkaldet.

Med udenlandske bestyrelsesmedlemmer følger ofte krav om betaling af bidrag til social sikring i andre lande

Af Mona Lorentsen og Adam Rewucha, PwC

Manglende compliance, herunder med skatteregler, regler for social sikring mv., udgør en risiko for den enkelte virksomheds image. Dette gælder selvfølgelig også i forhold til de danske virksomheder, som har udenlandske bestyrelsesmedlemmer. Med udenlandske bestyrelsesmedlemmer følger nemlig en involvering af andre landes krav om betaling af bidrag til social sikring. Og det kræver således noget 'ekstra' – både af det enkelte bestyrelsesmedlem og af virksomheden – at sikre, at man som udenlandsk bestyrelsesmedlem bliver håndteret korrekt.

Forpligtelserne kan være mangeartede afhængig af kombinationen af lande og bestyrelsesmedlemmets private forhold. Fx i form af bestyrelsesposter i flere lande, indtjening via selskab, direktørstilling i andet selskab samtidig med bestyrelsesposten i det danske selskab eller en bolig til rådighed i flere lande. Variationerne er mange.

Med en gennemarbejdet og rettidig proces kan bestyrelsesmedlemmet og virksomheden tage kontrollen over forpligtelserne og sikre, at både virksomheden og bestyrelsesmedlemmet får betalt korrekt skat og social sikring i Danmark og i udlandet samtidig med, at alle stakeholdere er med i processen.

I denne artikel sætter vi fokus på bidrag til social sikring og belyser emnet med udvalgte eksempler.

Social sikring – hvad er problemets kerne?

For danske virksomheder kommer det ofte som en overraskelse, at man skal forholde sig til udenlandske forpligtelser om social sikring.

Udenlandske bestyrelsesmedlemmer medfører en række ekstra 'to-dos' for virksomheden. Et område, der har været stadig større fokus på de seneste år, er virksomhedens eventuelle forpligtelse til at afregne sociale bidrag i udlandet.

Et eksempel er en dansk virksomhed, som får indvalgt et britisk bestyrelsesmedlem på generalforsamlingen. Ud over sit nye danske bestyrelseserhverv har bestyrelsesmedlemmet sin hovedbeskæftigelse i UK samt to yderligere bestyrelsesposter hos selskaber i hhv. UK og Schweiz. Hovedparten af bestyrelsesmedlemmets samlede arbejdstid bliver brugt i UK.



Kort opsummering

- Mange danske virksomheder har eller vil få udenlandske bestyrelsesmedlemmer.
- Udenlandske bestyrelsesmedlemmer medfører en række ekstra 'to-dos' for virksomheden, når det kommer til social sikring.
- Bliver disse 'ekstraforpligtelser' ikke varetaget, medfører det non-compliance risks for virksomheden såvel som for det udenlandske bestyrelsesmedlem personligt.
- En dansk virksomhed vil i mange tilfælde have en forpligtelse til at registrere sig i udlandet og indeholde samt indbetale udenlandske socialforsikringsbidrag, som kan udgøre 10 %-50 % af bestyrelseshonoraret.
- Det er vigtigt at have en aftalt proces, allerede når bestyrelsesmedlemmet træder ind i bestyrelsen. En proces, som tager højde for hele forløbet hos virksomheden, og som også tager højde for eventuelle andre stakeholdere.
- Brexit vil få konsekvenser for bestyrelsesmedlemmer, som bor i UK, hvis der ikke kommer en aftale mellem UK og EU, som tager højde for området.

I dette eksempel kan det udenlandske bestyrelsesmedlem give anledning til, at der opstår en betalingsforpligtelse i udlandet for den danske virksomhed. Virksomheden kan også have en forpligtelse for at indeholde bestyrelsesmedlemmets skyldige beløb i udlandet og sikre compliance for bestyrelsesmedlemmet.

Compliance-udfordringerne med social sikring opstår, fordi der inden for EU/EØS (inkl. Schweiz) findes regler, som bestemmer, hvor et bestyrelsesmedlem er socialforsikret.

Det enkelte bestyrelsesmedlem kan kun være omfattet af ét EU/EØS-lands regler om social sikring ad gangen. EU-reglerne er tekniske – og mellemregningerne er ofte mange – men konklusionen er som oftest, at bestyrelsesmedlemmet er socialforsikret i sit bopælsland, hvor den væsentligste del af arbejdet udføres.

Den omstændighed, at medlemmet er omfattet af udenlandsk social sikring, betyder, at den danske virksomhed har rettigheder og forpligtelser som enhver anden arbejdsgiver i det pågældende land i forhold til social sikring – også selv om den danske virksomhed ikke har yderligere aktiviteter i landet.

I de fleste EU/EØS-lande er arbejdsgiveren forpligtet til at betale og indeholde socialforsikringsbidrag af en løn – og det gælder typisk også for bestyrelses-honorarer – selv om de bliver udbetalt af en dansk virksomhed for bestyrelsesarbejde, der er udført i Danmark. Arbejdsgiverbidraget er typisk ca. 10 %-50 % af bestyrelseshonoraret.

Et eksempel er en dansk virksomhed, som får et norsk bestyrelsesmedlem. Ud over det danske bestyrelsesarbejde har bestyrelsesmedlemmet et fuldtidsarbejde i Norge. Bestyrelsesmedlemmet er omfattet af norsk social sikring, og den danske virksomhed skal betale bidrag til Norge (såkaldt Trygeafgift), som er 8,2 % for medarbejderen og 14,1 % for arbejdsgiveren af bestyrelseshonoraret. Arbejdsgiveren skal løbende indeholde og indbetale beløbene til de norske myndigheder.

Hvad kan man som dansk virksomhed gøre?

Som dansk virksomhed er der en række skridt, som man kan tage for at komme i mål med compliance for et udenlandsk bestyrelsesmedlem. Hvad der helt konkret skal gøres, afhænger af medlemmers samlede situation, og hvilke lande situationen vedrører. Der findes dog en række spørgsmål, som vil skulle afklares.

Ved onboarding af et udenlandsk bestyrelsesmedlem

- Hvad er bestyrelsesmedlemmets samlede situation, både i forhold til bopæl, arbejdsgiver(e) og andre bestyrelsesmedlemmer?
- I hvilket land vil bestyrelsesmedlemmet være socialforsikret?
- Hvilke andre arbejdsgivere er involveret i socialforsikringssituationen, og hvordan skal disse håndteres – hvad sker der ved underretning til myndighederne (*disclosure*) i udlandet?
- Hvilke forpligtelser har virksomheden i udlandet – og særligt hvilke betalings- og indeholdelsesforpligtelser?
- Hvordan håndteres forpligtelserne rent praktisk? Skal den danske virksomhed registreres, eller kan man anvende en eksisterende infrastruktur i udlandet?
- Hvor hurtigt kan der sættes en compliance-proces op, og hvad gør man, indtil dette er sket?
- Skal virksomheden eller bestyrelsesmedlemmet dække bestyrelsesmedlemmets del af socialforsikringsbidraget.

Ved løbende compliance for udenlandske bestyrelsesmedlemmer

- Efter hvilken proces indberetter, indbetaler og/eller beregner virksomheden sociale bidrag i udlandet?
- Hvilke frister gælder?
- Hvordan holder man sig løbende orienteret om, hvorvidt bestyrelsesmedlemmet ændrer sin situation – og hvilken betydning det eventuelt kunne have?

Der er på den måde en række problemstillinger, der indledningsvist – og løbende – skal tages stilling til. Det kan derfor være en god idé at udarbejde et årshjul og en procesbeskrivelse for hvem i organisationen, der er ansvarlig for hvilke dele af processen og hvornår.

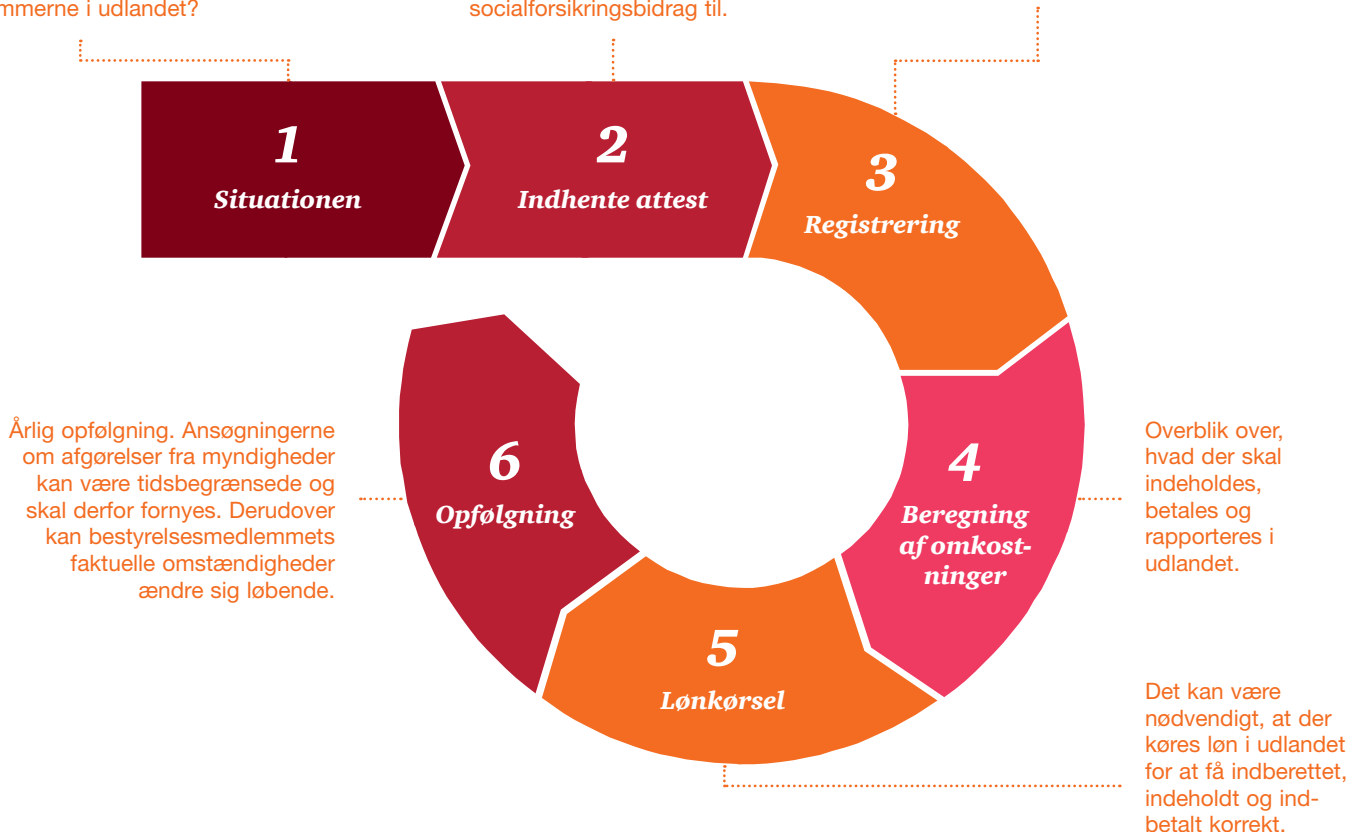
Figur 3: Eksempel på proces

Afdækning af bestyrelsesmedlemmers forhold, herunder:

- Bor et eller flere bestyrelsesmedlemmer i udlandet?
- Hvilke andre ansættelser/hverv har bestyrelsesmedlemmerne?
- Arbejder bestyrelsesmedlemmerne i udlandet?

Har bestyrelsesmedlemmer erhvervmæssige aktiviteter i udlandet, indsendes en ansøgning til myndighederne om, at myndighederne tager stilling til, hvilket land der skal betales socialforsikringsbidrag til.

Skal der betales socialforsikringsbidrag i udlandet, opsættes en proces for, hvordan det lettest håndteres. Ofte skal den danske virksomhed registrere sig i udlandet.



Hvorfor er reglerne angående bestyrelsesmedlemmer så vanskelige?

Det kræver ofte en nærmere gennemgang at få klarlagt, hvor det enkelte bestyrelsesmedlem er socialforsikret.

Årsagen hertil er, at det er bestyrelsesmedlemmets samlede situation, som afgør, hvor man er socialforsikret. Særligt er det afgørende, hvor og i hvilket omfang bestyrelsesmedlemmet arbejder som lønmodtager i det enkelte land. Hertil kommer, at det enkelte lands nationale regler bestemmer, hvorvidt bestyrelsesarbejde, som er udført i landet, er lønmodtagerarbejde eller beskæftigelse som selvstændig erhvervsdrivende. Udfører bestyrelsesmedlemmet arbejde i flere lande, kan det hurtigt blive vanskeligt at få hold på, hvordan den samlede situation skal håndteres.

Et eksempel er en dansk virksomhed, som har fået et nyt bestyrelsesmedlem. Bestyrelsesmedlemmet er i forvejen medlem af bestyrelserne i en række danske virksomheder samt en enkelt svensk bestyrelse. Hovedparten af bestyrelsesarbejdet udføres i Danmark, men mere end 5 % af det samlede bestyrelsesarbejde udføres i Sverige. Selv om bestyrelsesmedlemmet bor i Danmark og hovedsageligt arbejder i Danmark, er bestyrelsesmedlemmet omfattet af svensk social sikring. Det skyldes, at Sverige anser bestyrelsesarbejde for lønmodtagerarbejde, mens Danmark anser bestyrelsesarbejde for beskæftigelse som selvstændig erhvervsdrivende, og derfor trumfer arbejdet i Sverige arbejdet i Danmark.

Det udenlandske bestyrelses-medlem får ikke noget særskilt bestyrelseshonorar

Ofte ses det, at den udenlandske investeringsvirksomhed, som køber en del af den danske virksomhed, indsætter et bestyrelsesmedlem i den danske virksomhed, som allerede har et fuldtidsarbejde hos den udenlandske investor. Det danske bestyrelsesarbejde bliver derfor en del af varetagelse af stillingen i udlandet, og der gives ikke noget særskilt bestyrelseshonorar herfor.

Et eksempel er en dansk virksomhed, som sælger 20 % af aktierne til en engelsk investor. Den engelske investor indsætter en ledende medarbejder som nyt bestyrelsesmedlem i den danske virksomhed. Det engelske bestyrelsesmedlem modtager ikke et særskilt bestyrelseshonorar, men er omfattet af UK social sikring.

I en sådan situation skal det undersøges, hvorvidt udenlandske regler betyder, at der alligevel skal allokere en del af lønnen som bestyrelseshonorar, som dermed kan udløse en særskilt forpligtelse i UK. Storbritannien er nemlig et af de lande, som har indført nye regler om omklassificering af løn til bestyrelseshonorar.

Hvorfor skal vi som dansk virksomhed være opmærksom på andre stakeholdere?

Et udenlandsk bestyrelsesmedlem kan også være medlem af en række bestyrelser i andre lande. Når man som dansk virksomhed henvender sig til myndighederne i udlandet for at håndtere social sikring, skal der træffes en afgørelse om, hvor bestyrelsesmedlemmet er socialforsikret på baggrund af hele bestyrelsesmedlemmets situation.

For det første skal man som dansk virksomhed være opmærksom på, at den *disclosure*, som vil finde sted i udlandet, også vedrører de andre virksomheder, som bestyrelsesmedlemmet arbejder ved. Det er derfor en god idé at orientere bestyrelsesmedlemmet udførligt om, hvad der skal ske, så det er muligt for medlemmet at orientere andre stakeholdere om, at der sker en *disclosure* i udlandet. Hvis ikke dette sker, kan det stille bestyrelsesmedlemmet – og dennes stakeholdere – i en uventet og uhensigtsmæssig situation.

For det andet kan det ske, at en anden virksomhed allerede har en tilsvarende proces om social sikring for bestyrelsesmedlemmer. Her er det vigtigt at få koordineret, hvilke dele af den eksisterende proces som kan overtages/videreføres af den danske virksomhed og – hvis nødvendigt – hvem som henvender sig til udenlandske myndigheder og orienterer om ændringen i bestyrelsesmedlemmets situation.

Endelig findes der i visse EU/EØS-lande en grænse for, hvor store socialforsikringsbidrag der skal indbetales for en medarbejder på et år. Såfremt andre arbejdsgivere allerede indbetaler dette beløb, skal det undersøges, om det medfører, at den danske virksomheds bidrag annulleres eller reduceres.

Kan Brexit få betydning for britiske bestyrelsesmedlemmer?

Brexit kan få afgørende betydning for social sikring, fordi det er EU-lovgivning, som bestemmer, hvilket land den danske virksomhed skal betale socialforsikringsbidrag til. I skrivende stund (primo november 2018) er det uafklaret, hvordan social sikring vil blive reguleret mellem UK og EU i fremtiden. Såfremt der ikke kommer nogen aftale ("Hard Brexit"), bør det undersøges nærmere, hvordan det påvirker den danske virksomheds forpligtelser i forhold til social sikring i UK.

Henset til de uklarheder, som Brexit medfører, er det imidlertid anbefalelsesværdigt at sørge for, at al compliance er på plads for tiden indtil den 29. marts 2019, hvor UK udtræder af Unionen, således at der ikke efterfølgende skal ryddes op i et miljø, hvor EU-regler og dertilhørende myndighedssamarbejde ikke længere er virksomt.

/mona.lorentsen@pwc.com,
adam.rewucha@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Overvej og fastlæg en proces for at håndtere compliance for udenlandske bestyrelsesmedlemmer allerede på tidspunktet for drøftelser med potentielle kandidater eller ved indstilling til valg på generalforsamlingen.
- Tilbyd nye bestyrelsesmedlemmer entrance-rådgivning.
- Kommunikér processen rettidigt til alle involverede parter.
- Identificér alle nuværende bestyrelsesmedlemmer med bopæl eller andre udenlandsforhold, som kan udgøre en compliance-risiko for virksomheden.
- Få papirarbejdet på plads for disse bestyrelsesmedlemmer.
- Hav særlig fokus på bestyrelsesmedlemmer med bopæl eller forretningsaktiviteter i UK, og få styr på compliance inden den 29. marts 2019, hvor UK udtræder af EU.

I de fleste EU/EØS-lande er arbejdsgiveren forpligtet til at betale og indeholde socialforsikringsbidrag af ikke kun løn – men også bestyrelseshonorarer – selv om de bliver udbetalt af en dansk virksomhed for bestyrelsesarbejde, der er udført i Danmark.

Kompetencemæssige udfordringer kan afhjælpes via datadrevet HR

Af Kim Domdal og
Betina Holst Nørgaard, PwC

Kort opsummering

Denne artikel sætter fokus på, hvordan danske bestyrelser og topledelse kan mindske det aktuelle kompetencegap i kraft af et dataunderstøttet strategisk fokus på uddannelse og fastholdelse af den eksisterende arbejdsstyrke samt rekruttering.

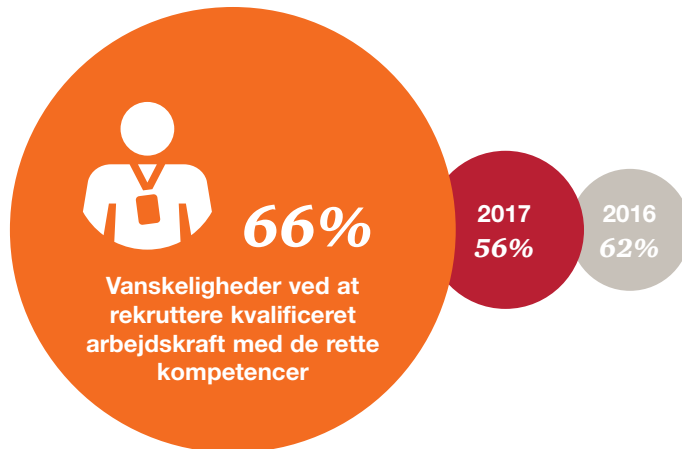
Både nationalt og internationalt står mange virksomheder i dag over for en omfattende udfordring med at sikre arbejdskraft, der er kvalificeret til at møde kravene i en digitaliseret verden i hastig udvikling. For at afhjælpe de negative effekter af denne udfordring, kan virksomhederne via HR-data med fordel sikre en bedre sammenhæng mellem rekrutteringsindsats og udvikling/anvendelse af den eksisterende kompetencebase. En forbedret sammenhæng mellem kompetenceudvikling og rekrutteringsindsats medfører, at virksomhedens nuværende og fremtidige medarbejdergrupper bedst muligt understøtter virksomhedens strategiske målsætning.

For at sikre et robust beslutningsgrundlag, og dermed de rette initiativer, bør sådanne overvejelser og handlinger være funderet i en struktureret anvendelse af virksomhedens HR-data.

Den hastige digitale udvikling stiller i dag store krav til virksomhedernes omstillingsevne – og dermed også til deres kompetencebase. Ifølge PwC's CXO Survey 2018¹ ser 66 % af de danske CXO'er det som en udfordring at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer. En tendens, der er stigende sammenlignet med undersøgelsens resultater fra de to foregående år (se figuren forneden). Faktisk er rekrutteringsudfordringen i undersøgelsen fremhævet som den væsentligste barriere for at opnå den ønskede fremtidige vækst.

I denne artikel stiller vi skarpt på, hvordan virksomhederne kan minimere de negative konsekvenser af denne udfordring ved at arbejde dataunderstøttet og strategisk med udvikling og fastholdelse af medarbejdere – koblet med rekruttering af nye kompetencer. De foreslåede tiltag kan desuden ruste den enkelte virksomhed til at imødegå de fremtidige udfordringer.

Figur 4: Uddrag af CXO'ernes bekymringer ifm. forretningsmæssige udfordringer¹



1. PwC's CXO Survey 2018 er gennemført i samarbejde med Dansk Erhverv og omfatter besvarelser fra knap 600 danske erhvervsledere.

2. Kilde: PwC's CXO Survey 2018

Kompetencegap – uddannelse ≠ efterspørgsel

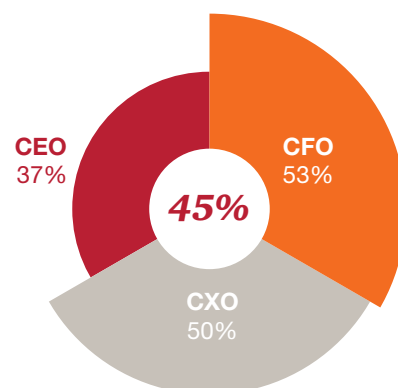
Virksomhedernes vækstagenda er i høj grad understøttet af anvendelse af nye teknologier og digitalisering. Således angiver 45 % af de danske CXO'er, at nye teknologier og digitalisering af opgavevaretagelse og processer bliver ét af de største fokusområder i de kommende år. Det er særligt virksomhedernes CFO'er og øvrige CXO'er, der bl.a. omfatter CIO'er, COO'er og CHRO'er, der lægger vægt på dette fokusområde (se figuren til venstre).

Samtidig anses den manglende adgang til forretningsmæssige og digitale kompetencer for at være den største barriere set i forhold til, at virksomheden inden for de kommende 3-5 år kan investere i og anvende ny teknologi. (se figuren forneden).

Denne udfordring er ikke kun gældende for de danske virksomheder. Ifølge PwC's European Private Business Survey ser de europæiske virksomheder netop mangel på kvalificerede medarbejdere som den største udfordring. I undersøgelsen anslår PwC, at manglen på kvalificerede medarbejdere koster erhvervslivet 324 mia. euro i tabt omsætning om året. Det svarer til det årlige BNP for Portugal, Ungarn og Kroatien tilsammen. I Danmark alene forventes denne udfordring at koste erhvervslivet 30 mia. kroner.⁴

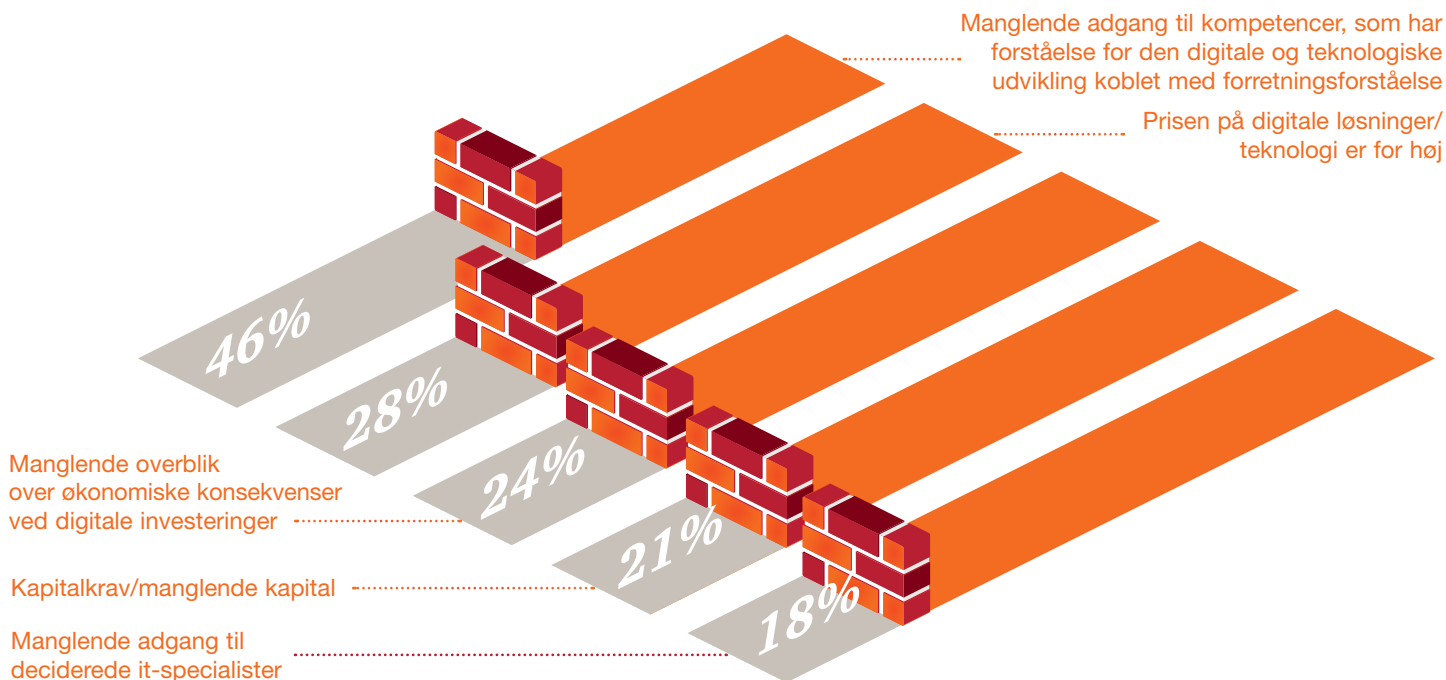
Der er således et stort behov for, at udfordringen afhjælpes. 77 % af respondenterne i PwC's CXO Survey 2018 ser det som vigtigt, at der er større fokus på uddannelse af flere kandidater med teknisk viden, forretningsforståelse samt forståelse for den strategiske agenda. For at opnå dette peger 69 % af de adspurgte respondenter på, at dette bør understøttes af en uddannelsesreform, der har fuldt fokus på digitale kompetencer og digitalt lederskab (se figur 7 på næste side).

Figur 5: Uddrag af highlights fra CXO Survey 2018³



angiver **nye teknologier og digitalisering** som et af virksomhedens største fokusområder i de kommende år

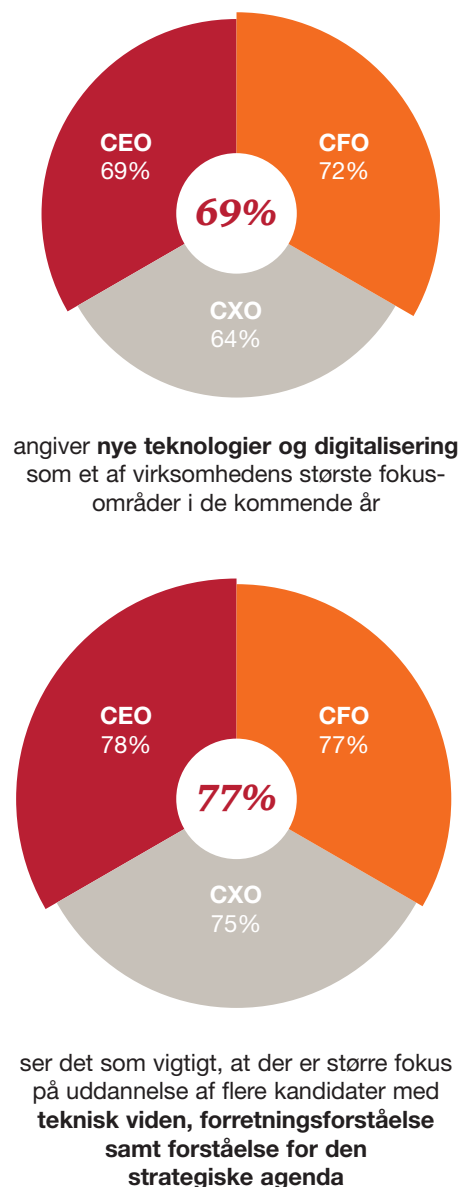
Figur 6: Hvad er de største barrierer for, at I i din virksomhed, inden for 3-5 år, kan investere i/anvende ny teknologi?³



3. Kilde: PwC's CXO Survey 2018

4. Undersøgelsen er gennemført i 2. kvartal 2018 og omfatter 2.447 private virksomheder og investorer i 31 europæiske lande (EU28 samt Schweiz, Norge og Tyrkiet). Resultaterne er analyseret og evalueret af regulatoriske, digitale og strategiske eksperter hos PwC.

Figur 7: Kompetencebehov og uddannelsesreform⁵



Den nuværende og fremtidige arbejdsstyrke

Der er, som nævnt, ingen tvivl om, at de danske virksomhedsledere ser en væsentlig kompetencemæssig udfordring, når det gælder om at kunne realisere den fremtidige vækstambition baseret på teknologi og digitalisering. Da udfordringen er højaktuel, og uddannelsesreformer har en længere tidsmæssig horisont, er der behov for, at der også tages andre virkemidler i brug til at imødegå udfordringen på både kort og langt sigt.

Virksomhedens eksisterende kompetencebase – herunder opkvalificering, udvikling og fastholdelse af denne – kan anvendes som et væsentligt redskab til at sikre et robust fundament, når de strategiske målsætninger skal realiseres. Der er dog – som følge af de generationsmæssige forskelle – tale om en langt mere divers talentbase, der forudsætter en mere differentieret tilgang til kompetenceudvikling og fastholdelse end tidligere.

Fx stiller den nyeste generation på arbejdsmarkedet – de såkaldte 'millennials' – særlige krav til virksomhederne. Og det medfører en rekrutteringsmæssig udfordring, hvis disse krav ikke imødekommes. Ifølge en undersøgelse fra Harvard Business Review skifter millennials job tre gange så ofte, som medarbejdere fra de øvrige generationer⁶. De hyppigere jobskifter skyldes et langt større fokus på muligheder for kontinuerlig læring, udvikling og karrieremæssigt advancement, hvis der sammenlignes med de øvrige generationer.

I CXO Survey 2018 efterspørger CXO'erne en konkret forretningsindsigt og forståelse for virksomhedens strategiske agenda kombineret med viden om ny teknologi. Netop forretningsforståelse og strategisk indsigt er kompetencer, som mange medarbejdere allerede i stor udstrækning besidder. Derfor kan den enkelte virksomhed med fordel undersøge, om der i kraft af en ændret tilgang til opgavevaretagelsen kan sikres en bedre anvendelse og udbygning af den eksisterende kompetencebase samtidig med, at nye digitale kompetencer bliver tilføjet. Kompetencer, der på nuværende tidspunkt er en begrænset adgang til.

De virksomheder, der har succes med at skabe en balance mellem den eksisterende kompetencebase og mulighederne for at rekruttere nye kompetencer på den ene side, og virksomhedens kompetencemæssige behov på den anden side, vil stå stærkere i den fremtidige konkurrence.

Dataunderstøttet udvikling af virksomhedens kompetencebase

For at sikre den bedst mulige kompetencebase, bør der arbejdes strategisk med både rekruttering og kompetenceudvikling i virksomheden. Et vigtigt led i dette er at koordinere og afstemme de ressourcer, der anvendes til rekruttering og kompetenceudvikling, med både de kompetencemæssige behov og det kompetencemarked, som virksomheden har adgang til.

Virksomhedens HR-data kan via HR-analytics anvendes som led i dette arbejde, og det kan fx anvendes til fremskrivning af personaleudviklingen – og herigennem give svar på:

- Hvor stor en andel af de nødvendige personer kan virksomheden nå at udvikle selv?
- Hvor effektive er accelerationsprogrammer og omskolingsinitiativer?
- Hvilke faktorer er vigtigst for at fastholde de eksisterende medarbejdere?
- Hvor effektiv er virksomhedens rekrutteringskanal inden for de efterspurgte medarbejdergrupper?

Ifølge PwC's European Private Business Survey ser de europæiske virksomheder netop mangel på kvalificerede medarbejdere som den største udfordring. I undersøgelsen anslår PwC, at manglen på kvalificerede medarbejdere koster erhvervslivet 324 mia. euro i tabt omsætning om året. Det svarer til det årlige BNP for Portugal, Ungarn og Kroatien tilsammen.

5. Kilde: PwC's CXO Survey 2018

6. Kilde: What millennials want from a new job, Harvard Business Review, Brandon Rigoni, 2016.

Boksen til højre giver et indblik i de analyse- og datatyper, der med fordel kan indgå i en dataunderstøttet udvikling af virksomhedens kompetencebase. Sammenstilling af data om medarbejderomsætning, rekrutteringsindsats, samt det eksisterende fokus for kompetenceudvikling, kan give et billede af, om den nuværende indsats er tilstrækkelig til at understøtte det fremtidige kompetencebehov, eller om der er behov for ændringer i eller omprioritering af indsatsen på virksomheden.

Hvis fx virksomheden har meget høje omkostninger forbundet med at rekruttere de efterspurgte kompetencer, og samtidig kan konstatere en meget høj medarbejderomsætning på de samme positioner, kan det være hensigtsmæssigt at undersøge mulighederne for i højere grad at videreudanne nogle af de mere stabile medarbejdergrupper. Alternativt kan en sådan tendens give anledning til at kigge nærmere på årsagerne til den høje medarbejderomsætning og undersøge, hvilke initiativer der kan iværksættes for at reducere denne. Det kan fx være en ændret tilgang til opgaveløsningen, hvor unge medarbejdere med de efterspurgte tekniske kompetencer i projektgrupper kobles med ældre og mere erfarne kolleger, der har den fornødne forretningsmæssige indsigt og strategiske forståelse. Dette vil muliggøre et større fokus på kontinuerlig sparring og udvikling som jf. Harvard Business Review er efterspurgt af millennialgenerationen. En sådan opgavemæssig omstrukturering vil desuden have den effekt, at de mere erfarne medarbejdere vil få et kompetencemæssigt løft i forhold til det digitale/tekniske område.

Eksemplet er blot et uddrag af de datatyper, der med fordel kan inddrages i overvejelserne om virksomhedens kompetencestrategi. Data fra tilfredshedsundersøgelser og virksomhedens performancesystem kan desuden give værdifuld indsigt og bidrage til, at fremtidige tendenser vil kunne forudsiges.

Elementer i dataunderstøttet udvikling af virksomhedens kompetencebase



Medarbejderomsætning

Målepunkter:

- Medarbejderomsætning
- Omkostninger ved medarbejderomsætning
- Opsigelsesgrund
- Fremskrivning/forudsigelse

Indsigt:

Tilvejebringer information om hvilke medarbejdere, der forlader virksomheden og hvorfor.



Rekruttering

Målepunkter:

- Antal rekrutteringer
- Tidsforbrug pr. rekruttering
- Omkostning pr. rekruttering
- Netværksansættelser

Indsigt:

Tilvejebringer viden om virksomhedens rekrutteringskanaler og indsats. Hvor findes talenter og hvor effektiv er rekrutteringsindsatsen?



Uddannelse og udvikling

Målepunkter:

- Tidsforbrug
- Uddannelsesaktiviteter
- Omkostninger pr. medarbejder

Indsigt:

Overblik over uddannelsesinitiativer på tværs af forretningen og det tilhørende omkostningsniveau.

Hvis den enkelte virksomhed ikke allerede i dag arbejder strategisk med analyse af HR-data, vil det første skridt være at sikre data i en struktureret form og herefter opbygge analysekompetencer, der i første omgang kan levere statistik og benchmarks.

Strategisk anvendelse af HR-data stiller krav til datagrundlag og analysemetoder

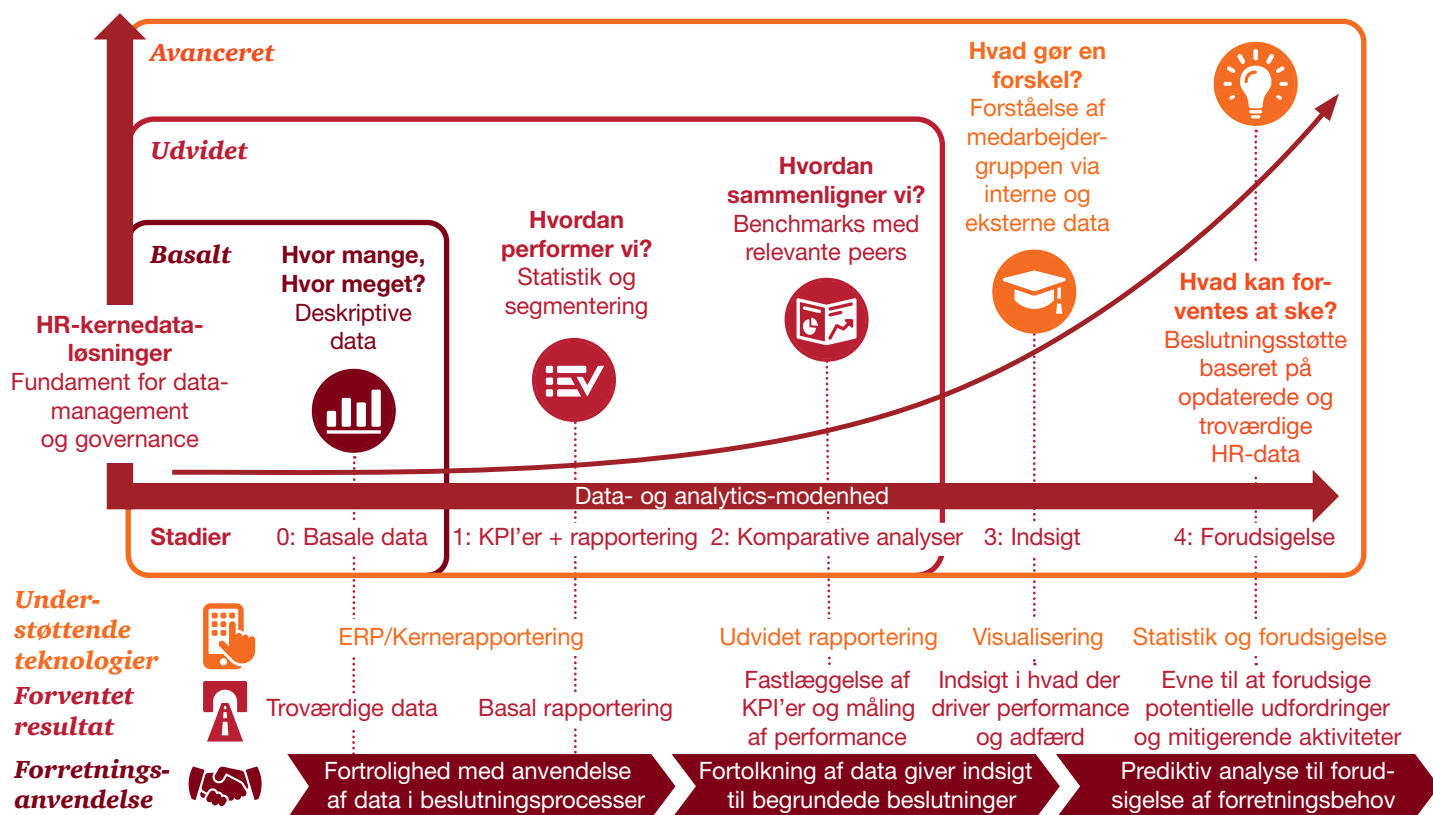
Den strategiske anvendelse af HR-data forudsætter en professionel tilgang baseret på et robust datagrundlag og analyser målrettet virksomhedens konkrete behov. PwC har udarbejdet en modenhedsmodel for arbejdet med HR-analytics. Modellen giver et billede af, hvordan HR-data kan anvendes – set i forhold til virksomhedens modenhed (baseret på datakvalitet, datatilgængelighed og analyseværktøjer/analysekompetencer). Figuren forneden illustrerer denne modenhedsmodel.

Hvis den enkelte virksomhed ikke allerede i dag arbejder strategisk med analyse af HR-data, vil det første skridt være at sikre data i en struktureret form og herefter opbygge analysekompetencer, der i første omgang kan levere statistik og benchmarks. Virksomhedens HR-data kan på det højeste modenhedsniveau også bidrage til at kunne forudsige de fremtidige udfordringer og løsningsmuligheder.

Når der iværksættes initiativer til anvendelse af HR-data, er det vigtigt at holde sig for øje, at ét stadie bør mestres, før virksomheden kan bevæge sig til næste stadie. Det kan lyde banalt, men hvis der ikke er tilstrækkelig styr på datagrundlag og mulighederne for sammenstilling af data, vil det være umuligt at etablere valide og troværdige analyseresultater. Der er således tale om en kapabilitet, der forudsætter mere og andet end de rette analyseværktøjer.

De virksomheder, der har iværksat arbejdet med HR-analytics, rapporterer, at de største barrierer mod reel anvendelse af HR-data til analytiske formål er udfordringerne med at sikre opdaterede og retvisende data, samt at data befinder sig i et meget stort antal ikke-integrerede datakilder og systemer. Det betyder, at anvendelse af data forudsætter nogle omfattende manuelle arbejdsprocesser i forbindelse med at producere selv simpel statistik og rapportering⁷. Mulige løsninger kunne her fx involvere brug af RPA'er, data lakes mv.

Figur 8: Modenhedsmodel for HR-analytics



7. Kilde: Trends in People Analytics – with excerpts from the 2015 PwC Saratoga Benchmarks

Når data og analysekompetencer er på plads, opstår der typisk et ønske om at bringe data yderligere i anvendelse via sammenstillinger og benchmarks. Det giver nemlig mulighed for at sætte data og resultater i en kontekst og bidrage til en fastlæggelse af målsætninger for virksomhedens kompetencebase og tilgangen til HR.

I forbindelse med fastsættelsen af mål baseret på benchmarks, er det væsentligt at tage højde for følgende forhold:

- Hvilken variation findes der inden for organisationen? Hvordan performer de dele af virksomheden, der gør det bedst, og hvad er muligt i den eksisterende kontekst?
- Hvilke historiske trends kan man identificere i virksomhedens data? Hvilken retning er virksomheden på vej i?
- Hvilken værdi forventes de konkrete forretningsmål og strategier at skabe for virksomheden og medarbejderne?
- Hvor sammenlignelig er det pågældende benchmark? Er der sektorspecifikke forhold eller forskelle i virksomhedsstørrelse eller struktur, der giver udfordringer med sammenligningen?

De fleste HR-afdelinger, der arbejder med HR-analytics, har et mål om at blive i stand til at anvende HR-data til forudsigelse af trends og behov for iværksættelse af initiativer. Det er på dette stadie dog ikke tilstrækkeligt at tilvejebringe de pågældende analyser og fremstilling af data. Hvis ikke virksomheden har tilstrækkelige kompetencer til at kunne fortolke analyserne, og til at bringe denne indsigt i anvendelse, er analysekapaciteten og -resultaterne gode spildte kræfter. Iværksættelse af initiativer rettet mod bedre anvendelse af virksomhedens HR-data forudsætter således også, at de fornødne analysekompetencer tilvejebringes internt i virksomheden.

Sammenfattende kan det konkluderes, at HR-data kan være en væsentlig kilde til at afhjælpe fremtidens kompetencemæssige udfordringer. Anvendelsen af disse data forudsætter dog klare målsætninger om anvendelsesformål og en dedikeret tilgang til tilvejebringelse af datagrundlag, analyseværktøjer – og ikke mindst analysekompetencer.

/kim.domdal@pwc.com

betina.holst.norgaard@pwc.com

Hvis ikke virksomheden har tilstrækkelige kompetencer til at kunne fortolke analyserne, og til at bringe denne indsigt i anvendelse, er analysekapaciteten og -resultaterne gode spildte kræfter. Iværksættelse af initiativer rettet mod bedre anvendelse af virksomhedens HR-data forudsætter således også, at de fornødne analysekompetencer tilvejebringes internt i virksomheden.

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Bestyrelsen har bl.a. til opgave at sikre, at virksomhedens talentstrategi tager højde for virksomhedens nuværende situation, herunder de kompetencemæssige udfordringer, som virksomheden står overfor, den nuværende kompetencebase samt den talentmasse, man potentielt set har adgang til. Som et vigtigt led i dette bør bestyrelsen have fokus på, at der arbejdes strategisk og dataunderstøttet med kompetenceudvikling og rekruttering i virksomheden. Det kan gøres ved at stille skarpt på følgende spørgsmål:

1. Hvilke kompetencer er kritiske i fremtiden for at realisere strategien for virksomheden?
2. I hvor stor udstrækning kan den eksisterende kompetencebase udvikles til at understøtte dette behov?
3. Hvor stor er den eksterne kompetencebase, og hvor stor en andel af denne kan virksomheden forvente at tiltrække?
4. Kan opgavevaretagelsen i de forskellige dele af virksomheden ændres, så der sikres en bedre anvendelse af den eksisterende og fremtidige kompetencebase – med henblik på at understøtte udvikling og fastholdelse af forretningskritiske kompetencer?

Diversitet i bestyrelsen

Af Rasmus Friis Jørgensen, PwC



Kort opsummering

- Diversitet i bestyrelsen bringer nye unikke perspektiver og skaber resultater.
- Kønssammensætningen i bestyrelserne er i dag det største tema i debatten, men der er også andre forhold at overveje, når det gælder diversitet.
- I Danmark er der fremgang at spore i antallet af generalforsamlingsvalgte kvinder i bestyrelserne, men der er fortsat plads til forbedring.
- I forbindelse med vurderingen af sammensætningen af bestyrelsen skal der tages højde for alle aspekter af diversitet – ikke kun køn, men også fx alder og etnicitet.

I de senere år har der været et stigende fokus på diversitet i bestyrelserne. Dette afspejles fx i PwC's Annual Corporate Directors Survey fra 2018, hvor 94 % af respondenterne giver udtryk for, at diversitet tilfører en række unikke perspektiver til bestyrelseslokalet. Samtidig mener 84 %, at det har øget bestyrelsens performance. På trods af den markante enighed blandt respondenterne med hensyn til værdien af diversitet, er det dog over halvdelen (52 %), som mener, at diversitets-tendensen primært er drevet af 'politisk korrekthed'.

Diversitet er mere end blot kønssammensætning

I debatten om diversitet er der et stort fokus på kønssammensætningen i bestyrelserne – både i de enkelte bestyrelser, men også investorer, politikere og interesseorganisationer har fokus på emnet. Se figur 11.

Diversitet er dog langt mere end blot kønssammensætning, selvom dette utvivlsomt er et af de store temaer på agendaen. Diversitet handler således også om fx alder, etnicitet mv.

Når bestyrelsen skal sammensættes, bør man – ud over at forholde sig til aspekterne omkring diversitet – også have fokus på en række andre faktorer. Det skal således sikres, at bestyrelsen har den rette kompetence- og erfaringsmæssige sammensætning, som gør den i stand til at varetage de mange opgaver, der ligger i bestyrelsesregi. Dette faktum – kombineret med det kønsmæssige aspekt i diversitetsdebatten – sætter mange bestyrelser under pres, da den underliggende pulje af kandidater fortsat er begrænset. Dette hænger naturligt sammen med, at også direktionerne har udfordringer, når det gælder den kønsmæssige fordeling.

Vi kan dog konstatere, at hvis der fx kigges på mellemliderniveau og derunder, så findes der mange egnede kandidater, som vil kunne øge diversiteten – også i virksomhedernes øverste ledelseslag.

Danske krav til diversitet

I lighed med andre lande er der i Danmark indført regulering i forhold til diversitet. Reglerne findes både i lovgivningen og i *Anbefalinger for God Selskabsledelse*.

I lovgivningen er der fokus på kønsfordelingen i ledelsen, og der er i december 2012 indført regler om måltal og krav om etablering af politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i de største danske virksomheder. Efter reglerne skal de største danske virksomheder opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i deres øverste ledelsesorgan, og der skal udarbejdes en politik for, hvordan andelen af det underrepræsenterede køn kan øges på virksomhedens øvrige ledelsesniveauer. Formålet med reglerne er at skabe en reel fremgang i antallet af kvinder i de danske bestyrelser.

Erhvervsstyrelsen har i en rapport fra december 2017 konkluderet, at der i perioden fra 2008 til 2015 har været en positiv udvikling i antallet af kvinder i de ca. 1.100 virksomheder, som er analyseret – dvs. en stigning fra 9,6 % til 15,2 % i andelen af generalforsamlingsvalgte kvinder i bestyrelserne. Selvom det er en procentuel stor stigning, er der dog fortsat langt til måltallet om en ligelig kønsfordeling, som i lovgivningsmæssig forstand er opnået ved en fordeling på 40/60.

I henhold til *Anbefalinger for God Selskabsledelse*, som bl.a. de børsnoterede virksomheder skal forholde sig til, øger 'diversitet' selve kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, bl.a. via en forskelligartet tilgang til de ledelsesmæssige opgaver. Det anbefales således, at bestyrelsen årligt drøfter virksomhedens aktiviteter for at sikre en relevant diversitet på alle ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en konkret diversitetspolitik.

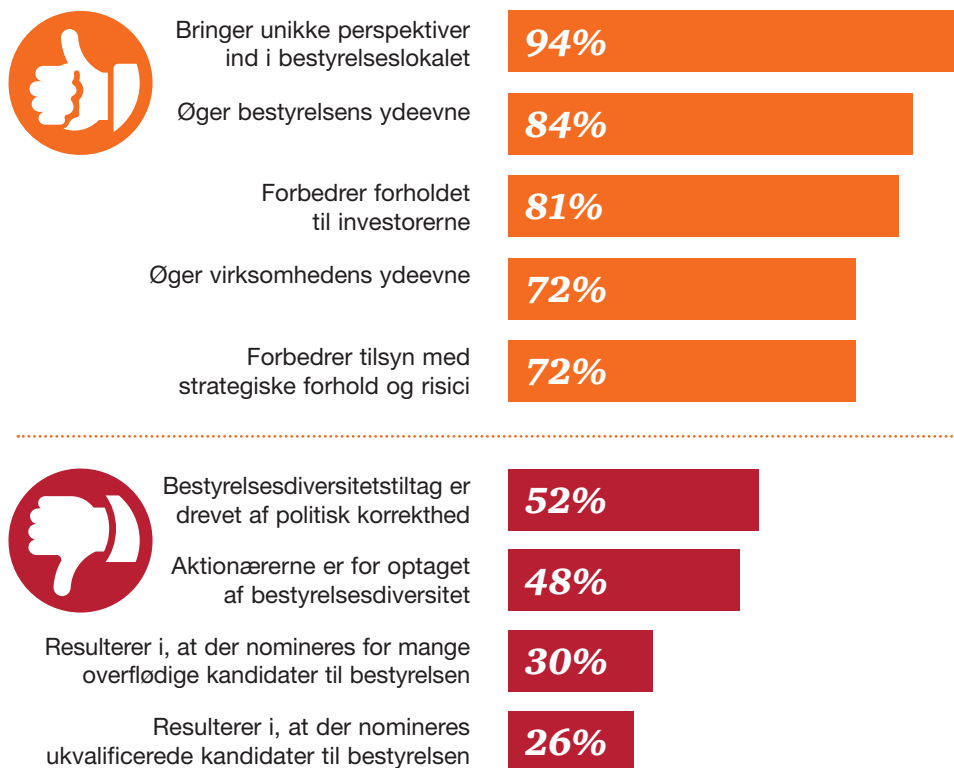
Politikken bør offentliggøres på virksomhedens hjemmeside.

Diversitet skal efter *Anbefalinger for God Selskabsledelse* forstås bredt og omfatter – ud over den kønsmæssige fordeling – bl.a. også alder og international erfaring. Det er angivet i kommentaren til anbefalingerne, at politikken bør omhandle de for virksomheden relevante forhold i relation til diversitet, og at fokus bør være på en styrkelse af ledelsens kvalifikationer og kompetencer samt på faktorer, der tilgodeser den fremtidige udvikling af virksomheden.

Værdien af yngre bestyrelsesmedlemmer bør overvejes

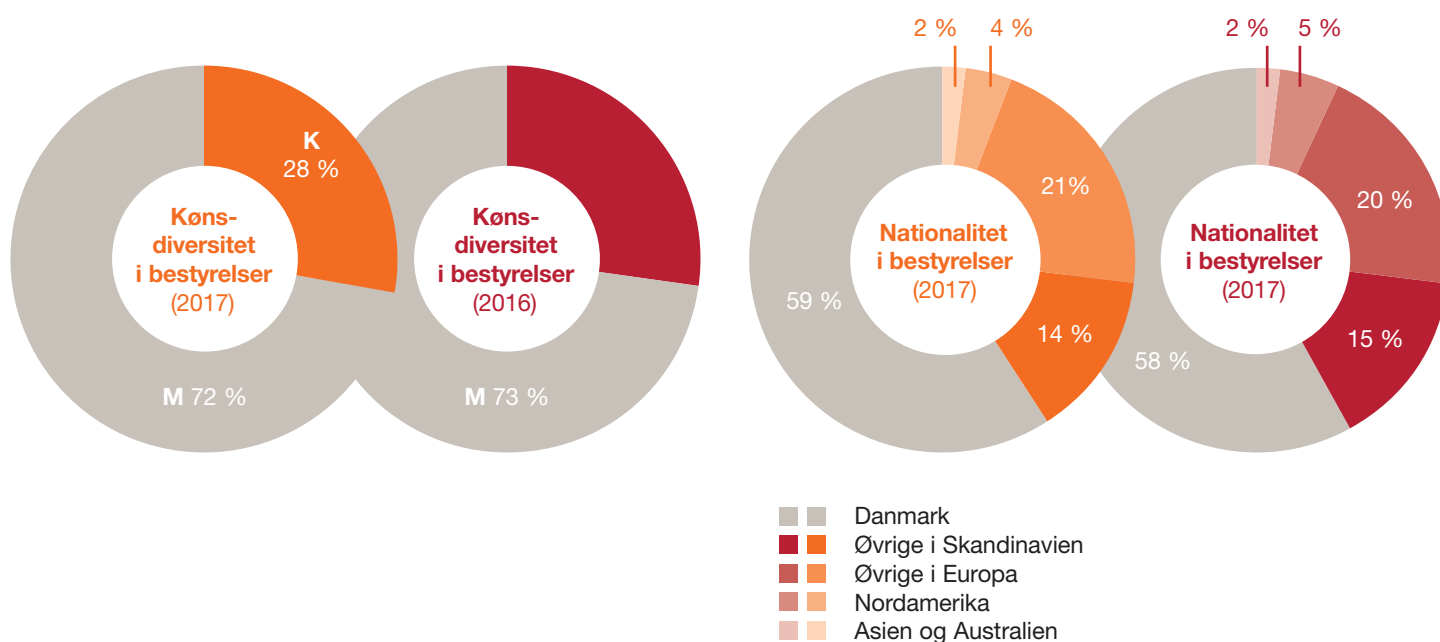
I PwC's publikation, "Consider the value of younger directors on your board" fra april 2018, stilles der skarpt på, at bestyrelsen bør overveje værdien af yngre bestyrelsesmedlemmer, da disse forventes at kunne bringe viden og værdi til drøftelserne om nogle af de nyeste udfordringer i bestyrelseslokalet.

Figur 9: Diversitet i bestyrelsen bringer fordele – og en vis skepsis¹



Spørgsmål: Hvorvidt er du enig i følgende udsagn om bestyrelsesdiversitet?
Svar: Enig eller nogenlunde enig.

Figur 10: Køns- og nationalitetsdiversitet i danske bestyrelser – OMXC25 og large cap²



1. Kilde: PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, oktober 2018

2. Kilde: PwC, Lønundersøgelsen 2019, oktober 2018



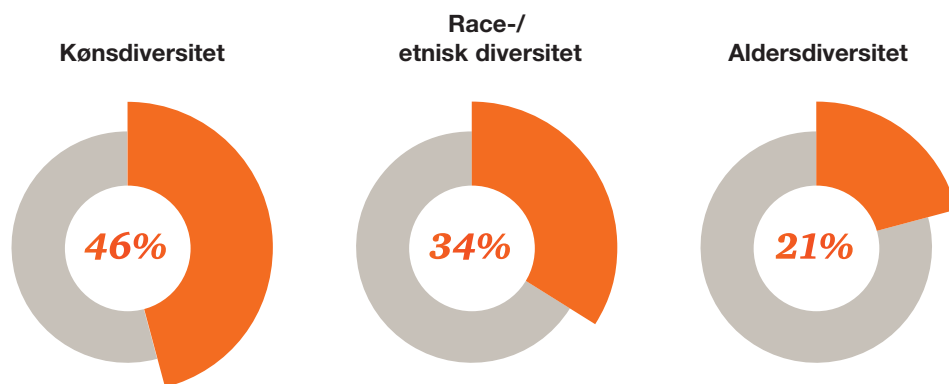
PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- PwC anbefaler, at bestyrelsen sikrer en passende diversitet blandt dens medlemmer, og at der fokuseres på alle aspekter i forhold til diversitet.
- PwC anbefaler, at bestyrelsen har en strategisk tilgang til sammensætningen af bestyrelsen, og at fx

alder også bliver et parameter, som overvejes mere ud fra at inddrage nogle yngre medlemmer og dermed kompetencer end – som hidtil – at sætte øvre grænser for, hvor gamle bestyrelsesmedlemmer må være.

Figur 11: Bestyrelsesmedlemmer lægger mindre vægt på aldersdiversitet²

Færre bestyrelsesmedlemmer beskriver diversitet i alder som værende "meget vigtigt" sammenholdt med diversitet i køn og race/etnicitet



Spørgsmål: Hvordan ville du beskrive vigtigheden af at besidde de følgende evner, kompetencer eller kendetegn i din bestyrelse? Svar: Meget vigtigt.

Udgangspunktet for vurderingen af sammensætningen kan være de årlige evalueringer af arbejdet i bestyrelsen. En velgennemført evaluering vil ofte give svar på, om bestyrelsen fx er velfungerende, om de enkelte medlemmer bidrager til virksomhedens udvikling, og om medlemmerne samlet set fortsat besidder de rette kompetencer og erfaringer – og den rette diversitet.

De konkrete udfordringer kan fx være:

- Den digitale revolution og anvendelse af nye teknologier. Herunder fx brugen af robotter og AI, som giver virkshederne en række nye muligheder samt ændrer arbejdsstyrken.
- De såkaldte 'millennials' er ved at blive den mest magtfulde forbrugergruppe med indkøbsmønstre og prioriteter, der adskiller sig fra tidligere generationer. Og i takt med, at de kommer ud på arbejdsmarkedet ændrer deres forventninger også kravene til arbejdspladserne.
- En virksomhedsskandale – ægte eller påstået – kan bryde ud på de sociale medier i løbet af få timer.
- De linjer, der adskiller industrier, sløres mere og mere. Det skyldes, at de traditionelle virksomheder i højere grad presses for at kunne følge med den digitale udvikling.

Som et led i bestyrelsernes evaluering af sammensætningen, bør det derfor overvejes, om yngre bestyrelsesmedlemmer kunne være en fordel. Dette kan også sammentænkes med succesionsplanlægningen.

Udbyttet af bestyrelsens årlige evalueringer

I forbindelse med bestyrelsens arbejde med at sikre den rette sammensætning – og i forbindelse med rekrutteringen af nye medlemmer – bør diversitetsaspektet overvejes.

Udgangspunktet for vurderingen af sammensætningen kan være de årlige evalueringer af arbejdet i bestyrelsen. En velgennemført evaluering vil ofte give svar på, om bestyrelsen fx er velfungerende, om de enkelte medlemmer bidrager til virksomhedens udvikling, og om medlemmerne samlet set fortsat besidder de rette kompetencer og erfaringer – og den rette diversitet.

Slutteligt vil det altid være den enkelte virksomheds konkrete situation og strategi, som afgør det ideelle diversitetsmix i bestyrelsen.

/rasmus.friis.jorgensen@pwc.com

2. Kilde: PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, oktober 2018

Vejledning om revisionsudvalg

Af Kim Tromholt, PwC



Kort opsummering

Erhvervsstyrelsen har offentliggjort "Vejledning om revisionsudvalg" i 2018¹:

- Vejledningen indeholder ikke nye regler, men er ment som en hjælp til fortolkning af eksisterende lovgivning. Vejledningen udtrykker Erhvervsstyrelsens fortolkning af reglerne for revisionsudvalg i Danmark.
- Erhvervsstyrelsen har som noget nyt fået ansvar for at føre tilsyn med, at medlemmer af bestyrelsen, direktion eller revisionsudvalg overholder de pligter, der følger af revisorloven og revisorforordningen, herunder regler om valg og afskedigelse af revisor.
- Reglerne gælder for virksomheder af interesse for offentligheden, dvs. børsnoterede virksomheder, pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringsselskaber. For virksomheder, der er underlagt Finanstilsynet, fører Finanstilsynet tilsyn med revisionsudvalget.
- Der er ikke fastsat regler for, hvordan et revisionsudvalg skal varetage dets opgaver. Det anbefales, at opgaverne tilrettelægges efter virksomhedens størrelse og kompleksitet.

Vejledningen om Revisionsudvalg blev offentliggjort i februar 2018, efterfulgt af en opdatering i maj 2018¹.

Vejledningen indeholder ikke nye regler, men er ment som en hjælp til fortolkning af eksisterende lovgivning, herunder revisorloven, der i 2016 blev opdateret som følge af EU's revisorlovgivning.

Vejledningen udtrykker Erhvervsstyrelsens holdning og fortolkning af reglerne for revisionsudvalg i Danmark.

Erhvervsstyrelsen har som noget nyt fået ansvar for at føre tilsyn med, at medlemmer af bestyrelsen, direktion eller revisionsudvalg overholder de pligter, der følger af revisorloven og revisorforordningen, herunder regler om valg af revisor.

Reglerne gælder for virksomheder af interesse for offentligheden, dvs. børsnoterede virksomheder, pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringsselskaber. For virksomheder, der er underlagt Finanstilsynet, fører Finanstilsynet tilsyn med revisionsudvalget.

Der er ikke fastsat regler for, hvordan et revisionsudvalg skal varetage dets opgaver. Det anbefales, at opgaverne tilrettelægges efter virksomhedens størrelse og kompleksitet.

Revisionsudvalgets opgaver er som udgangspunkt 'at overvåge' eller 'at kontrollere og overvåge' et bestemt forhold. Revisionsudvalget skal dermed ikke udføre opgaver, som reelt hører under andre ledelsesorganer, ligesom revisionsudvalget heller ikke er en del af virksomhedens interne kontrolmiljø.

Ud over at gengive lovkravene fra 2016 giver styrelsen også anbefalinger i vejledningen. Dette sker ved anvendelse af begrebet 'bør' om forhold, som revisionsudvalgene dermed bør overveje. Anvendelsen af udtrykket 'bør' er et udtryk for et eksempel på, hvordan et lovkrav kan efterleves.

Vejledningen indeholder også referencer til anbefalinger fra Komitéen for god Selskabsledelse. Henvisninger til anbefalinger fra Komitéen for god Selskabsledelse er ikke et udtryk for en tilsidesættelse af 'følg og forklar'-princippet eller for en fortolkning af komitéens anbefalinger.

Med vejledningen følger et bilag med yderligere vejledning om bl.a. Erhvervsstyrelsens tilsyn med revisorer og revisionsvirksomheder og andre relevante bestemmelser.

Styrelsen vil følge udviklingen og opdatere vejledningen i takt med, at fortolkningsbidrag til forståelsen af reglerne om revisionsudvalg foreligger.

I de følgende afsnit har vi medtaget udvalgte uddrag fra vejledningen.

Erhvervsstyrelsen har som noget nyt fået ansvar for at føre tilsyn med, at medlemmer af bestyrelsen, direktion eller revisionsudvalg overholder de pligter, der følger af revisorloven og revisorforordningen, herunder regler om valg af revisor.

1. Kilde: erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/vejledning_om_revisionsudvalg_version_1.1_maj2018.pdf

Det er effektiviteten af virksomhedens interne kontrolsystem mv. i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen, som revisionsudvalget skal overvåge. Revisionsudvalget må ikke blive en del af virksomhedens interne kontrolsystem, men skal opretholde sin rolle for at kunne foretage en uafhængig overvågning af virksomhedens interne kontrolsystemer.

Underretning af det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen

Virksomheden skal sikre, at bestyrelsen rettidigt modtager tilstrækkelig og nødvendig information, så den er i stand til at varetage sin funktion og sit ansvar på et forsvarligt og oplyst grundlag.

Afreporteringen skal omfatte resultatet af den lovpligtige revision. Revisor skal redegøre for den udførte revision i et revisionsprotokollat, som skal sendes både til revisionsudvalget og til bestyrelsen. Hvis revisionsudvalget har drøftet revisionsprotokollatet med revisor, herunder særligt revisors eventuelle rapportering om væsentlige mangler i virksomhedens interne kontrolsystem eller regnskabssystem, skal revisionsudvalget rapportere dette til bestyrelsen, herunder om eventuelle tiltag revisionsudvalget har eller vil iværksætte.

Revisionsudvalgets underretning bør imidlertid ikke kun ske i forbindelse med regnskabsafslutningen, men bør også ske i løbet af regnskabsåret, hvis der er fremkommet forhold af betydning for bestyrelsen.

Komitéen for god Selskabsledelse anfører i sin vejledning om ledelsesudvalg, at:

”Der bør udarbejdes referater af møder i udvalgene, og efter godkendelse i det relevante udvalg bør disse tilstilles samtlige medlemmer af bestyrelsen. Det bør endvidere være et fast punkt på bestyrelsens dagsorden, at hvert udvalg aflægger rapport om arbejdet i udvalget i den forløbne periode.”

I henhold til Komitéen for god Selskabsledelse bør Revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering, dvs. også virksomhedens kvartalsrapporter, overvåge og rapportere til bestyrelsen om:

- Regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

Overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsættelse af henstillinger eller forslag til at sikre integriteten af regnskabsaflæggelsesprocessen

Revisionsudvalget skal overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integriteten af regnskabsaflæggelsesprocessen.

Revisionsudvalget skal derfor have kendskab til den organisatoriske struktur og ansvarsfordeling i virksomheden for derved at kunne vurdere, om organisering og ansvarsfordeling i regnskabsfunktionerne er hensigtsmæssige og effektive, herunder om der sker en tilstrækkelig kontrol af, at interne retningslinjer og politikker er implementeret i virksomheden.

Revisionsudvalget bør derfor gennemgå organiseringen og ansvarsfordelingen i regnskabsfunktionerne. Dette kan foretages en gang årligt og ved større ændringer af regnskabsfunktionerne. Hvis revisionsudvalget vurderer, at der er mangler eller forbedringspunkter i virksomhedens organisering og ansvarsfordeling i regnskabsfunktionerne, skal udvalget udarbejde henstillinger eller forslag til afhjælpning heraf.

Konstateringen af mangler og forbedringspunkter vil ofte komme frem gennem den løbende dialog med revisor.

Overvågning af om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuel intern revision og risikostyrings-systemer fungerer effektivt med hensyn til regnskabsaflæggelsen i virksomheden, uden at krænke dens uafhængighed

Det er effektiviteten af virksomhedens interne kontrolsystem mv. i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen, som revisionsudvalget skal overvåge. Revisionsudvalget må ikke blive en del af virksomhedens interne kontrolsystem, men skal opretholde sin rolle for at kunne foretage en uafhængig overvågning af virksomhedens interne kontrolsystemer.

Bestemmelsen skal ses i sammenhæng med den selskabsretlige og finansielle lovgivning, hvorefter bestyrelsen skal påse, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en tilfredsstillende måde, og at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.

Bestemmelsen skal endvidere ses i sammenhæng med kravene til børsnoterede virksomheder om at medtage en redegørelse for virksomhedsledelse, der bl.a. omfatter en beskrivelse af hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Denne beskrivelse skal afspejle de aktuelle forhold og skal være tilpasset den enkelte virksomhed og bør omfatte:

- Procedurer eller systemer, som virksomheden har indført i forbindelse med risikostyringen, herunder hvordan ledelsen løbende identificerer og styrer risici for væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen, og
- Interne kontrolsystemer, som er indført i virksomheden til sikring af, at væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen bliver imødegået, opdaget og korrigeret.

Revisionsudvalgets opgave er at understøtte bestyrelsens ansvar, og udvalget bør som led i sin overvågning af virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystemer indhente oplysninger fra den daglige ledelse og/eller eventuelt den interne revision om, hvorvidt kontrol- og risikostyringssystemerne fungerer effektivt og hensigtsmæssigt.

Revisor skal i revisionsprotokollatet rapportere om væsentlige mangler i virksomhedens interne kontrolsystem og/eller regnskabssystem, herunder om ledelsen har afhjulpet de konstaterede mangler.

Revisionsudvalget bør, særligt hvis manglerne ikke er afhjulpet, drøfte forholdet med revisor.

Overvågning af den lovpligtige revision

Det er ikke nærmere præciseret, hvad overvågningen af den lovpligtige revision omfatter.

Det er imidlertid centralt, at revisionsudvalget medvirker til at sikre, at revisionen gennemføres af uafhængige, objektive og kompetente revisorer. Revisionsudvalget skal desuden medvirke til at sikre, at revisionen gennemføres med en kvalitet, der giver høj grad af sikkerhed for, at årsregnskabet aflægges uden væsentlige fejl og mangler.

Visse områder i revisionsprocessen vurderes at være centrale for at kunne foretage ovennævnte vurderinger og overvågning. Således bør revisionsudvalget så tidligt som muligt i revisionsprocessen bede revisor fremlægge den påtænkte revisionsstrategi- og plan, herunder foretage en kritisk vurdering af det af revisor påtænkte væsentlighedsniveau og identifikation af betydelige risici.

Revisionsudvalget bør drøfte de identificerede risici og revisors reaktion på risiciene, og herunder inddrage udvalgets egne vurderinger af virksomhedens regnskabsaflæggelsesproces og interne kontrol- og risikostyringssystemer.

Undervejs og ved afslutningen af revisionen skal væsentlige forhold og spørgsmål, som er fremkommet under revisionen, drøftes imellem revisor og revisionsudvalg.

Revisionsudvalgets overvågning af den lovpligtige revision bør inkludere en løbende drøftelse med, og feedback fra, nøglepersoner i virksomheder med tilknytning til revisionens udførelse, herunder virksomhedens direktør, økonomidirektør, eventuelle interne revisionschefer mv.



PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- PwC anbefaler, at revisionsudvalget og bestyrelsen sikrer, at revisionsudvalgets forretningsorden og årshjul, samt selskabets politik for revisors levering af ikke-revisionsydelser, gennemgås og opdateres baseret på Erhvervsstyrelsens Vejledning om revisionsudvalg.
- PwC anbefaler, at revisionsudvalget og bestyrelsen sikrer, at referater fra møder i revisionsudvalget dokumenterer, hvordan revisionsudvalget har behandlet de enkelte forhold i vejledningen, så revisionsudvalget ved et tilsyn kan påvise, at revisionsudvalget har efterlevet vejledningen.

Revisionsudvalget skal vurdere, om resultatet af den seneste kvalitetskontrol giver anledning til særlige overvejelser i relation til gennemførelsen af den loypligtige revision af virksomheden. Resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden bør drøftes mellem revisor og revisionsudvalg – og vurderes af revisionsudvalget.

Endvidere skal revisionsudvalget vurdere eventuelle bemærkninger knyttet til revisionsvirksomhedens uafhængighed, herunder levering af andre ydelser end revision.

Kontrollere og overvåge revisors uafhængighed

Revisionsudvalget skal være opmærksom på de nye regler i revisorforordningen om levering af ikke-revisionsydelser.

Revisionsudvalget skal efter forordningen og Erhvervsstyrelsens vejledning om revisionsudvalg udarbejde retningslinjer for udførelse af de skatte- og vurderingsydelser, der er tilladte efter revisorloven. Retningslinjerne bør dog også indeholde retningslinjer for revisors levering af andre ikke-revisionsydelser for at sikre, at revisor alene leverer godkendte og tilladte ikke-revisionsydelser til koncernen.

Efter forordningen skal revisionsudvalget også godkende udførelse af tilladte ikke-revisionsydelser. Det vil imidlertid forekomme at være meget vidtgående og i strid med almindelige corporate governance-principper, hvis revisionsudvalget i den reviderede virksomhed skulle godkende udførelse af ikke-revisionsydelser. Det er dog revisionsudvalgets ansvar at overvåge og vurdere, at retningslinjerne for udførelse af sådanne ydelser er fulgt, hvorfor revisionsudvalget skal sikre, at udvalget løbende modtager rapportering over revisors levering af ikke-revisionsydelser.

Ud over begrænsning af revisors levering af visse ikke-revisionsydelser til den reviderede virksomhed efter arten af ydelser gælder fra og med 2020 tillige en beløbsmæssig begrænsning for revisors levering af ikke-revisionsydelser. Fra dette tidspunkt må den generalforsamlingsvalgte revisor i Danmark maksimalt levere ikke-revisionsydelser svarende til 70 % af det gennemsnitlige revisionshonorar for de tre foregående år, dvs. årene 2017-2019 i 2020. Ved beregning af det gennemsnitlige revisionshonorar indgår revisionsydelser leveret af den generalforsamlingsvalgte revisor i Danmark til hele koncernen.

/kim.tromholt@pwc.com

Efter forordningen skal revisionsudvalget også godkende udførelse af tilladte ikke-revisionsydelser. Det vil imidlertid forekomme at være meget vidtgående og i strid med almindelige corporate governance-principper, hvis revisionsudvalget i den reviderede virksomhed skulle godkende udførelse af ikke-revisionsydelser.

Figur 12: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget

Dette skema kan anvendes af revisionsudvalget til løbende at vurdere, hvor effektivt udvalget opfylder sine forpligtelser. Skemaet skal tilpasses af revisionsudvalget i den enkelte virksomhed, så skemaet

afspejler den konkrete virksomheds tilrettelæggelse af revisionsudvalgets rolle vedrørende enterprise risk management, ikke-finansiell rapportering mv.

Vurdering

- 1 Helt uenig
- 2 Uenig
- 3 Hverken eller
- 4 Enig
- 5 Helt enig

Vurdering af revisionsudvalgets...	N/A	1	2	3	4	5	Kommentar
Bemyndigelse							
Revisionsudvalget ...							
... er bemyndiget af bestyrelsen til at udføre sine aktiviteter gennem et kommissorium.							
... har ubegrænset adgang til medlemmer af ledelsen, medarbejdere og relevante oplysninger.							
... har bemyndigelse til at etablere procedurer til behandling af klager/indberetninger modtaget af virksomheden omkring regnskabsaflæggelse, intern kontrol og revisionsforhold, herunder besvigelser.							
... har mandat fra bestyrelse til at indstille udnævnelse af og godkende vederlag for ekstern revisor.							
... har mandat fra bestyrelse til at overvåge ekstern revisors arbejde og udarbejde politik for og overvåge ekstern revisors levering af ikke-revisions ydelser.							
Tilrettelæggelse – medlemskab							
Revisionsudvalget ...							
... er sammensat af bestyrelsen og er beslutningsdygtige, og består af mindst tre medlemmer.							
... er sammensat, så et passende antal medlemmer af udvalget er uafhængige i henhold til Komitéen for god Selskabsledelses definitionen heraf.							
... størrelse samt medlemmernes erfaring og kvalifikationer svarer til udvalgets opgaver, herunder at udvalgets medlemmer samlet set har kompetencer af relevans for virksomhedens branche.							
... er sammensat så mindst et medlem har kompetencer inden for regnskabsvæsen eller revision.							
Medlemmerne har en passende funktionsperiode.							
Tilrettelæggelse – møder							
Revisionsudvalget ...							
... har en passende balance mellem mødetid, hvor kun udvalgsmedlemmerne deltager, og mødetid, hvor ledelsen, eksterne og eventuelle interne revisorer, interne jurister og evt. andre eksperter deltager.							
... mødes regelmæssigt, og der indkaldes til særlige møder, når omstændighederne kræver det.							
... har passende dagsordner for møderne, og drøftelserne understøttes af materiale udsendt i tilstrækkelig god tid, så det er muligt for udvalgsmedlemmerne at forberede sig til disse møder.							
... fremsender mødereferater rettidigt til bestyrelse, revisionsudvalg og til den eksterne og eventuelle interne revision.							

Figur 12: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget (fortsat)

Vurdering af revisionsudvalgets...	N/A	1	2	3	4	5	Kommentar
Tilrettelæggelse – møder (fortsat)							
Revisionsudvalget ...							
... giver en orientering om udvalgets drøftelser og overvejelser på det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten og anden finansiell rapportering godkendes, herunder:							
• Regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.							
... sikrer, at medlemmerne af udvalget deltager i alle møder.							
... sikrer, at nye medlemmer af revisionsudvalget gives tilstrækkelige baggrundsoplysninger og uddannelse for at kunne opfylde sine forpligtelser fuldt ud.							
... har tilstrækkelige ressourcer til at opfylde sine forpligtelser.							
Intern kontrol og risikostyring							
Revisionsudvalget ...							
... overvåger interne kontrolsystemer i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen. Revisionsudvalget må ikke blive en del af virksomhedens interne kontrolsystem, men skal opretholde sin rolle for at kunne foretage en uafhængig overvågning af virksomhedens interne kontrolsystemer.							
... overvåger procedurer eller systemer, som virksomheden har indført i forbindelse med risikostyringen, herunder hvorledes ledelsen løbende identificerer og styrer risici for væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen.							
... overvåger interne kontrolsystemer, som er indført i virksomheden til sikring af, at væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen bliver imødegået, opdaget og korrigeret.							
... vurderer, hvorvidt forslag til intern kontrol fra den eksterne og eventuelt interne revision implementeres af ledelsen.							
... vurderer it-sikkerhedspolitikken og overvejer, hvordan ledelsen har gennemgået kontrollernes tilstrækkelighed omkring it-sikkerhed, herunder vedrørende cybersikkerhed.							
... vurderer om den, der er ansvarlig for overvågning og rapportering om risikostyring er kompetent, gennem særskilte møder med vedkommende.							
Regnskabsaflæggelse							
Revisionsudvalget ...							
... gennemgår områder med de største finansielle risici samt vurderer ledelsens styring og overvågning af disse.							
... gennemgår væsentlige og kritiske regnskabsforhold og vurderer, hvorvidt selskabet rapporterer disse korrekt i årsrapporten.							
... fører tilsyn med regnskabsaflæggelsen, herunder perioderegnskaber, årsrapporten og regnskabsmeddelelser, forud for offentliggørelsen heraf, og rapporterer sin konklusion til bestyrelsen.							
... gennemgår ledelsens procedurer til sikring af, at oplysninger indeholdt i analyser og pressemeddelelser er konsistente med offentliggjorte finansielle oplysninger.							
... mødes med ledelsen og ekstern revisor for en gennemgang af årsrapporten og resultatet af revisionen.							

Vurdering af revisionsudvalgets...

N/A 1 2 3 4 5 Kommentar

Regnskabsaflæggelse (fortsat)

Revisionsudvalget ...

- ... sikrer, at væsentlige reguleringer, ikke-korrigerede fejl, eventuel uenighed med ledelsen og kritiske områder i anvendt regnskabspraksis er drøftet med ekstern revisor.
- ... overvejer, hvorvidt ledelsesberetning og andre tekstmæssige oplysninger i årsrapporten er forståelige og konsistente med oplysningerne i regnskabsdelen.
- ... bør gennemgå organiseringen og ansvarsfordelingen i regnskabsfunktionerne. Dette kan foretages en gang årligt og ved større ændringer af regnskabsfunktionerne. Hvis revisionsudvalget vurderer, at der er mangler eller forbedringspunkter i virksomhedens organisering og ansvarsfordeling i regnskabsfunktionerne, skal udvalget udarbejde henstillinger eller forslag til afhjælpning heraf.

Overholdelse af love og regler

Revisionsudvalget ...

- ... gennemgår ledelsens procedurer til sikring af, at virksomheden overholder relevante love og regler.
- ... gennemgår rapportering fra ledelse, juridiske rådgivere og andre rådgivere, samt eventuelt myndigheder, om selskabets overholdelse af love, regler og politikker og vurderer, om det har indflydelse på selskabets årsrapport.
- ... gennemgår og godkender politikker for behandling af klager/indberetninger til whistleblower-funktionen, drøfter behandling af klager med de ansvarlige og vurderer, om disse, samt de juridiske rådgivere, er kompetente.

Ekstern revision

Revisionsudvalget ...

- ... evaluerer revisors arbejde og fremlægger indstilling til udnævnelse for bestyrelsen.
- ... vurderer eventuelle bemærkninger knyttet til revisionsvirksomhedens uafhængighed, herunder levering af andre ydelser end revision.
- ... gennemgår den eksterne revisions forslag til revisionsstrategi- og plan, og foretager en kritisk vurdering af det af revisor påtænkte væsentlighedsniveau og identifikation af betydelige risici og vurderer revisors vederlag i sammenhæng hermed.
- ... drøfter evt. revisionsforhold identificeret under revisionen, herunder evt. begrænsning af revisionens omfang eller adgang til oplysninger.
- ... gennemgår ekstern revisors rapportering om den udførte revision, herunder revisionsprotokollatet, og drøfter væsentlige og risikofyldte områder med den eksterne revision.
- ... drøfter virksomhedens regnskabspraksis og rapportering med ekstern revisor og afholder jævnligt separate møder, hvor ledelsen ikke er til stede.
- ... vurderer, om resultatet af den seneste kvalitetskontrol giver anledning til særlige overvejelser i relation til gennemførelsen af den lovpligtige revision af virksomheden. Resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden bør drøftes mellem revisor og revisionsudvalg og vurderes af revisionsudvalget.
- ... gennemgår retningslinjer for godkendelse af ekstern revisors levering af ikke-revisionsydelser samt eventuelle procedurer for ansættelse af medarbejdere fra den eksterne revision.

Figur 12: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget (fortsat)

Vurdering af revisionsudvalgets...	N/A	1	2	3	4	5	Kommentar
Intern revision							
Revisionsudvalget ...							
... gennemgår den interne revisions aktiviteter, ressourcer, struktur og arbejdsplan og vurderer, om der er en hensigtsmæssig bemanning og plan, samt koordinering med ekstern revisors arbejde.							
... vurderer kvalifikationer hos intern revision og fremkommer med forslag til udnævnelse, udskiftning eller opsigelse af lederen for intern revision, bl.a. ud fra en vurdering af intern revisions effektivitet og omdømme i virksomheden.							
... mødes regelmæssigt separat med lederen af intern revision.							
... gennemgår rapportering fra intern revision og vurderer, om ledelsen reagerer hensigtsmæssigt herpå.							
Eller alternativt, hvis der ikke er etableret en intern revision ...							
... vurderer, om det ud fra selskabets aktiviteter og forhold gør det nødvendigt eller hensigtsmæssigt at etablere en intern revision.							
Udvalgets rapporteringsansvar							
Revisionsudvalget ...							
... rapporterer regelmæssigt om revisionsudvalgets aktiviteter til bestyrelsen med særligt fokus på:							
• Regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.							
... sikrer, at referater om revisionsudvalgets aktiviteter i henhold til lovkrav og vejledning for revisionsudvalg er udarbejdet med passende detaljeringsgrad.							
Evaluerings af arbejde							
Revisionsudvalget ...							
... evaluerer arbejde udført af individuelle medlemmer af udvalget og udvalget som helhed med jævne mellemrum.							
... vurderer, hvorvidt de i kommissoriet anførte opgaver og forpligtelser opfyldes og rapporteres til bestyrelse.							
Forretningsorden							
Revisionsudvalget ...							
... gennemgår udvalgets forretningsorden en gang om året og drøfter evt. forslag til ændringer med bestyrelse.							
... sikrer, at forretningsordenen godkendes af bestyrelsen.							

Effektiv risikostyring

Af Jeanne Koch Rasmussen og
Brian Christiansen, PwC

Det er snart et årti siden, at den globale finanskrisen tvang virksomheder til at tage en mere defensiv tilgang til risikostyring. Det betød, at mange virksomheder trak ansvaret tilbage fra forretningen til virksomhedens risikostyrings- og compliance-funktioner.

Det generelle risikolandskab har siden udviklet sig til et volatilt forretnings- og geopolitisk miljø med stadig mere sofistikeret teknologi og deraf følgende muligheder og trusler. Hvilke risici, den enkelte virksomhed præcis er eksponeret for, afhænger af, hvilken industri virksomheden opererer i, virksomhedsspecifikke forhold og ikke mindst virksomhedens strategi og globale udbredelse.

Det er i dag nødvendigt med en koordineret og integreret indsats på tværs af virksomheden, hvis man skal håndtere risici effektivt og sikre en profitabel vækst.

Bestyrelsens rolle og ansvar

Ifølge selskabslovens §115 stilles der krav til bestyrelsen om at forholde sig til virksomhedens risikostyring. For at bestyrelsen og direktionen kan varetage de opgaver, der er pålagt dem, er det afgørende, at der i virksomheden er etableret et effektivt risikostyringsmiljø samt effektive interne kontroller til understøttelse heraf. Det er derfor særdeles vigtigt, at bestyrelsen sikrer sig, at netop dette er tilfældet – ikke mindst fordi det er lovbestemt.

Som følge af dette lovmæssige krav, og da bestyrelsen har det endelige ansvar for at godkende rammerne for virksomhedens risikostyring, bør bestyrelsen spille en aktiv rolle i risikostyringen – både når det gælder fastsættelse af risikoappetit, organisering af risikostyring samt monitorering og rapportering af risici.

Praktisk tilgang til risikostyring

Risikostyring er et redskab til bedre virksomhedsledelse, herunder at skabe et forbedret beslutningsgrundlag. Risikostyring skal ikke gøres til en teknisk disciplin. Det betyder, at bestyrelsen skal kunne omsætte strategi og forretningsmodel til risici – uden tekniske specialister. Vigtige delkomponenter i en robust og effektiv risikostyring inkluderer:

- Fastlæggelse af risikostrategi
- Fastlæggelse af risikoappetit
- Identifikation og måling af risici
- Monitorering og rapportering af risici.

1. Fastlæggelse af risikostrategi

Risikostrategien danner rammeværket for virksomhedens styring af risici og indeholder elementer som målsætning, risikoappetit, organisering (inklusiv delegering af ansvar samt identifikation), måling, monitorering og rapportering af risici.

En klart defineret risikostrategi, der tydeligt kommunikerer virksomhedens holdning til risici, herunder hvilke risici, der styres og hvordan, vil understøtte en effektiv beslutningsproces og effektiv brug af virksomhedens ressourcer.

Der bør hertil implementeres en governance-struktur for, hvordan risikostrategien løbende revurderes. Fx om der er særlige situationer, der vil kræve revurdering af strategien, samt hvem der skal involveres. Der kan være tale om et fast forløb hvert andet eller tredje år, ligesom der herudover bør foretages en revurdering i forbindelse med væsentlige ændringer i virksomheden som følge af eksempelvis ændringer i lovgivning, køb eller frasalg mv.

Bestyrelsen har ansvaret for at godkende virksomhedens risikostrategi, og det er derfor afgørende, at bestyrelsen har en forståelse for risikostrategiens enkelte elementer, samt hvordan disse påvirker hinanden.



Kort opsummering

Effektiv risikostyring skal sikre:

- En klar ansvarsfordeling omkring risikostyring – hvem gør hvad?
- En effektiv og fokuseret forebyggelse af de rigtige og væsentligste risici.
- Løbende rapportering, der giver et retvisende billede af virksomhedens aktuelle eksponering.
- Robust opfølgning, der sikrer et beredskab overfor kendte såvel som ukendte risici.

Risikoappetitten kan udtrykkes kvalitativt såvel som kvantitativt, hvor de kvalitative mål er mere overordnede og ikke udmelder en præcis grænse for, hvad der er acceptabelt. De kvantitative mål angiver derimod et præcist niveau for, hvad der er acceptabelt. Det betyder også, at disse er nemmere at monitorere og rapportere på.

2. Fastlæggelse af risikoappetit

Risikoappetitten er det samlede niveau for risiko, som en virksomhed er parat til at påtage sig for at realisere virksomhedens overordnede mål.

Risikoappetitten kan udtrykkes kvalitativt såvel som kvantitativt, hvor de kvalitative mål er mere overordnede og ikke udmelder en præcis grænse for, hvad der er acceptabelt. De kvantitative mål angiver derimod et præcist niveau for, hvad der er acceptabelt. Det betyder også, at disse er nemmere at monitorere og rapportere på.

Overvejelser, der ligger til grund for fastlæggelse af risikoappetitten, kan omfatte:

- Sammenhæng med risikostrategien, herunder områder hvor man er parat til at acceptere en højere risiko, eller områder hvor man ikke ønsker at påtage sig nogen form for risiko.
- Overvejelser om, hvorvidt virksomheden historisk har haft for restriktive eller for løse rammer for risiko.
- Vurdering af virksomhedens modenhed inden for de områder, hvor man vil acceptere risiko.

3. Identifikation og måling af risici

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler i relation til risikostyring, at bestyrelsen årligt identificerer de væsentligste forretningsrelaterede risici, der knytter sig til virksomhedens strategi og mål, samt de risici, der har betydning for regnskabsaflæggelsen.

Identifikation og måling af risici foretages ved at indsamle oplysninger om virksomhedens risikoeksponering både i form af kvalitative og kvantitative data. Herefter opgøres målingen af risici, og dermed væsentligheden heraf, i henholdsvis hvilke konsekvenser de har for virksomheden, og hvor hyppigt de forventes at forekomme.

4. Monitorering og rapportering af risici

For at bestyrelsen er i stand til løbende at foretage en vurdering af virksomhedens risici og tage beslutninger herom, anbefales direktionen løbende at holde bestyrelsen informeret om udviklingen på området.

Kommunikationsopgaven er vigtig, men ikke nem, og det anbefales, at bestyrelsen stiller krav til en enkel, relevant og rettidig rapportering, så vigtige risici ikke forsvinder i mængden.

Rapportering af risici kan fx ske kvartalsvist i tilknytning til den øvrige rapportering og kan indeholde:

- En simpel illustration, eksempelvis i form af et 'Risk map', der giver et overblik over virksomhedens væsentligste risici set i forhold til hinanden
- Liste med virksomhedens top-10-risici inklusiv handlingsplaner og ejerskab
- Overblik over, hvilke områder eller processer, der er mest eksponeret
- Aktuelle markedsforhold
- Ledelsens kortfattede analyse og vurdering

Som supplement til monitorering og rapportering er selvfølgelig de interne kontroller i virksomheden. Som et vigtigt led i risikostyringen skal de interne kontroller, som begrænser eller identificerer afvigelser fra vedtagne politikker og processer, designes og implementeres på en hensigtsmæssig måde.

Desuden anbefaler vi, at bestyrelsen aktivt udfordrer direktionen i forhold til den løbende monitorering og rapportering af risici.

Sådan organiserer de bedste virksomheder deres risikostyring

Hvordan risikostyring skal forankres i virksomheden, og hvilke roller den enkelte afdeling skal udfylde, er væsentlige elementer i relation til beslutningen om organisering af risikostyring.

En praktisk og ofte anvendt måde at anskue forholdet mellem virksomhedens afdelinger på, er at betragte risikosystemet som tre 'forsvarslinjer', der giver en brugbar ramme for, hvordan forskellige afdelinger samarbejder.

- **'Første forsvarslinje'** udgøres af udførende ansatte i fx salg, indkøb og produktionsafdelinger, hvor afdelingerne har det primære ansvar for de risici, de påtager sig.
- **'Anden forsvarslinje'** er ansatte eller afdelinger, der er specialiserede inden for risikostyring, intern kontrol og compliance. Deres ansvar er at designe, koordinere og styre en konsekvent ramme og politik for at tage risici uden selv at være direkte eksponeret mod forretningsrisici.
- **'Tredje forsvarslinje'** udgøres af en uafhængig afdeling, eller en eventuel ekstern part, der løbende vurderer, hvorvidt virksomhedens risikostyringssystem er tilstrækkeligt, samt hvorvidt virksomheden efterlever de udstukne rammer for risikostyring.

PwC's årlige risk management-undersøgelse fra 2018 viser, at virksomheder, hvor ansvaret for risikostyring placeres i første forsvarslinje, har en bedre organisatorisk robusthed og profitabel vækst. I praksis betyder det, at den første forsvarslinje vurderer forretningsrisici og indarbejder risikostyring i både strategisk planlægning og taktisk udførelse. Desuden sikrer de, at de væsentligste risici håndteres på de rigtige tidspunkter i processen. Anden forsvarslinje samarbejder med første forsvarslinje og kontrollerer og giver sparring til optimering af risikostyringsprocesserne. Endelig giver den tredje forsvarslinje en uafhængig og objektiv vurdering af, hvorvidt første og anden forsvarslinjes risikostyringsaktiviteter er forsvarlige og effektive.

Figur 13: Risikosystemet som forsvarslinjer¹

Et risikostyrings-økosystem styret fra frontlinjen, der fremelsker samarbejde og fælles ansvar på tværs af alle tre forsvarslinjer, placerer virksomheden i en position, hvor den på effektiv vis kan møde udfordringerne i risikolandskabet af idag. For at nå dertil, bør virksomheden:



PwC's årlige risk management-undersøgelse fra 2018 viser, at virksomheder, hvor ansvaret for risikostyring placeres i første forsvarslinje, har en bedre organisatorisk robusthed og profitabel vækst. I praksis betyder det, at den første forsvarslinje vurderer forretningsrisici og indarbejder risikostyring i både strategisk planlægning og taktisk udførelse.

1. Kilde: PwC's Risk in review: Managing risk from the front line, 6th Annual Study, April 2017



PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Bestyrelsens interesse er afgørende for succes. Indled derfor en god dialog med ledelsen om risici og risikostyring.
- Etablér en simpel politik, der beskriver virksomhedens mål med risikostyring, samt danner tydelige rammer for og snitflader mellem de tre forsvarslinjer.
- Definér et årshjul for risikostyring, der tydeligt angiver forløbet af aktiviteter. Årshjulet for risikostyring kan være en del af de øvrige årsprocesser, der afvikles i virksomheden.

Guide til at flytte risikostyringen til første forsvarslinje

Der er i praksis stor forskel på, hvordan virksomheder griber risikostyring an. Dog giver vi i det følgende et bud på, hvordan bestyrelsen, ved at følge fem trin, kan skabe rammerne for en robust og effektiv risikostyring ved at flytte ansvaret for styring af risici til den første forsvarslinje.

1. Sæt ambitiøse og entydige mål inklusiv fokus på risici

- Bestyrelsen og direktionen bør sætte entydige mål og udleve disse, ligesom de løbende bør overvåges og måles for at vurdere effektiviteten.
- Direktionen bør sikre en performancekultur og incitamentsstyring i overensstemmelse med virksomhedens risikokultur.
- Ledelsens bør kommunikere klare og konsistente meddelelser på tværs af virksomheden.
- Risici bør indarbejdes i de daglige rutiner og i beslutningstagning.

2. Ensret risikostyringen med strategien på tidspunktet for beslutningstagningen

- Et klart overblik over virksomhedens strategi giver den første forsvarslinje en fælles vision om at tilpasse beslutninger og adfærd. Dette gør virksomheden i stand til at reagere hurtigere på risici og disruption.
- Beslutningstagere bør integrere risikostyring i både strategisk planlægning og taktisk udførelse.

3. Justér risikostyringen på tværs af de tre forsvarslinjer

- For at sikre en optimal formåen bør den første forsvarslinje eje beslutningstagningen for risici. Den anden forsvarslinje bør så overvåge denne, og den tredje forsvarslinje bør foretage uafhængig og objektivt tilsyn.
- Tydelige rammer og snitflader mellem de tre forsvarslinjer bør identificeres og defineres for at gøre det muligt at koordinere roller og ansvar effektivt. Ledelsen kan dermed bedre definere risici og tildele dem på tværs af de tre forsvarslinjer. Desuden kan ledelsen sikre, at de styres på de rigtige steder.
- Hver forsvarslinje bør tildeles de rette informationer og nødvendige ressourcer for at fungere effektivt.

4. Implementér en tydeligt defineret risikoappetit og et rammeværk på tværs af organisationen

- Definér de risici, som virksomheden er villig til at tage for at opnå sine ambitiøse mål; risici, der ikke kan tolereres; risici, der kan tolereres over en kortere periode – og risici, som er nødvendige, da de er forbundet med opnåelsen af strategien.
- Udarbejd en fælles begrebsramme for risikostyring, som styrer processen for aggregering, monitorering og antagelsen af risici. Denne proces bør udnytte teknologi og dataanalyse så vidt muligt.
- Risikoappetitten og rammeværket bør kommunikeres klart og tydeligt til beslutningstagere.

5. Udvikle risikorapportering, som gør det muligt for direktionen og bestyrelsen effektivt at udføre deres risikostyringsansvar

- Forbedre datastyring og dataindsamlingsprocesser for at understøtte risikorapporteringen.
- En robust proces for aggregering, monitorering og rapportering af risici er afgørende for at sikre, at beslutningstagningen sker inden for den fastsatte risikoappetit og tolerance.
- Rapporterings- og monitoreringsprocesser bør overvåge risici og tilhørende risikostyringsaktiviteter regelmæssigt.
- Virksomhedens væsentlige risici bør tildeles ejere, som er forpligtet til at udarbejde detaljerede, tidsbestemte risikohandlingsplaner.

Guiden til implementering af risikostyring – ledet i første forsvarslinje med et tæt samarbejde med øvrige forsvarslinjer – er et godt udgangspunkt for effektivt at kunne styre virksomhedens risici og efterleve de gældende *Anbefalinger for God Selskabsledelse* i forhold til risikostyring.

Guiden er et godt udgangspunkt, der kan udvides i takt med, at virksomhedens kompleksitet vokser.

/jeanne.koch.rasmussen@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Hvordan kan din bestyrelse være effektiv i håndteringen af cyberrisici?

Af Christian Kjær, PwC



Kort opsummering

- Mange virksomheder er i dag under kontinuerlige angreb, hvilket gør det kritisk at få cybersikkerheden på plads
- Bestyrelsen bør tilføre værdi i virksomhedens kamp mod cyberrisici. Denne artikel sætter trusselsbilledet i kontekst og opsummerer de største udfordringer, som virksomheder står overfor. Vi identificerer også konkrete tiltag, som bestyrelsen kan sætte i værk for at bidrage til en hensigtsmæssig styring af dette risikoområde.

Truslen fra cyberkriminalitet

Truslen fra cyberkriminalitet er i stigende grad en udfordring, og cyberhændelser af forskellig karakter omtales ofte i medierne. Hændelser, der både koster virksomhederne penge og omdømme. Og truslen fra cyberkriminelle er ifølge PwC's 21st Global CEO Survey også blandt de top-4 risici, der bekymrer globale topledere mest.

Frekvensen, hvormed hændelser indtræffer, stiger ufortrødent. I flere sammenhænge er vi bagud og gør det for let for angriberne. Men hvorfor er det egentlig sådan? Virksomhedens medarbejdere udsættes og falder for sofistikerede phishingangreb, hvor der ofte er tildelt for brede brugeradgange, og hvor netværket ikke er tilstrækkeligt sikret ved segmentering.

Figur 14: Cybertruslerne tårner sig op²



Desværre reagerer mange virksomheder ikke hensigtsmæssigt, når problemer opdages, og hændelsen er indtruffet.

Desuden tager cyber-relaterede angreb kontinuerligt nye former. WannaCry-angrebet sidste år bredte sig fx, uden at en bruger aktivt skulle trykke på et link. 2017 var i det hele taget et år præget af såkaldte ransomware-angreb, hvor virksomheders computersystemer blev låst af krypto-software, der lammede dem i ugevis. Fx målrettede NotPetya-angrebet en sårbarhed i et ukrainsk regnskabsprodukt, og følgevirkningerne var bl.a. hårde for organisationer som FedEx, Mondelez, Merck og Maersk¹.

På trods af at truslerne bliver mere og mere omsiggribende, så har 44 % af 9.500 ledere i PwC's 2018 Global State of Information Security[®] Survey svaret, at de ikke har en overordnet strategi for cyber- og informationssikkerhed. Det giver et indtryk af, hvor meget arbejde, der udestår på dette område.

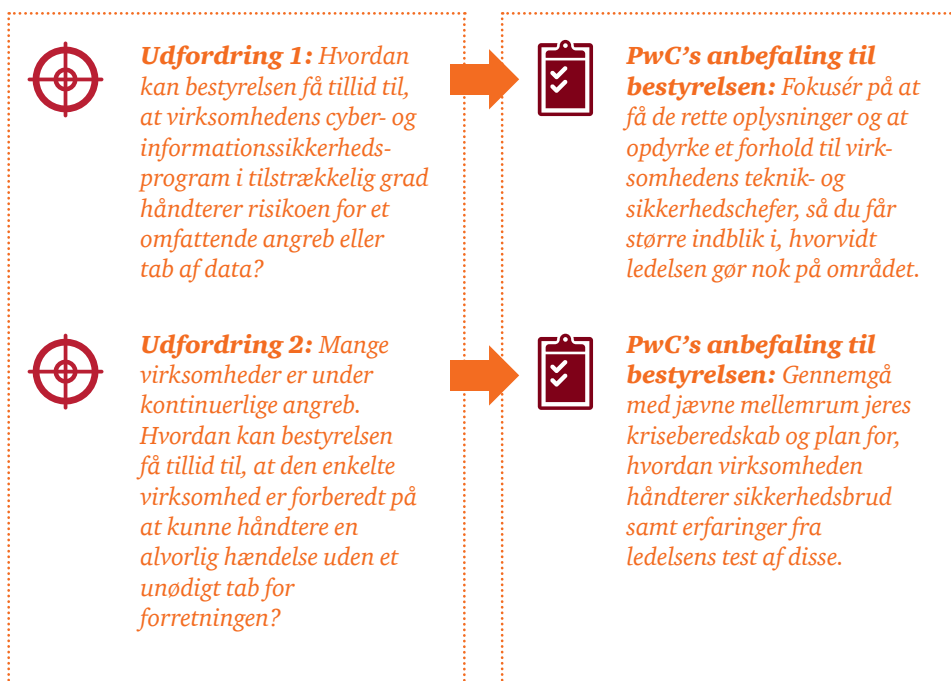
Vi giver her en række anbefalinger til, hvordan bestyrelsen kan gribe denne svære udfordring an.

Omkostninger som følge af cyberkriminalitet vil stige til 6 billioner USD om året i 2021 — en stigning fra 3 billioner USD i 2015

1. Kilde: [wsj.com/articles/one-year-after-notpetya-companies-still-wrestle-with-financial-impacts-1530095906](https://www.wsj.com/articles/one-year-after-notpetya-companies-still-wrestle-with-financial-impacts-1530095906)

2. Kilde: Cybersecurity Ventures, 2017 Cybercrime Report, October 2017.

Figur 15: Udfordringer i bestyrelsens tilsyn med virksomhedens informationssikkerhedsprogram



Udfordring 1

Hvordan kan bestyrelsen få tillid til, at virksomhedens cyber- og informationssikkerhedsprogram i tilstrækkelig grad har fokus på risikoen for et omfattende angreb eller tab af data?

Mange bestyrelsesmedlemmer er utrygge, når det gælder ledelsens forståelse for og behandling af cyberrisikoen. PwC's 2017 Annual Corporate Directors Survey viste bl.a., at kun 39 % af respondenterne var meget trygge ved, at virksomheden havde identificeret de mest kritiske og værdifulde informationsaktiver. Og 25 % havde lille eller ingen tiltro til, at deres virksomhed ville vide, hvem der kunne finde på at angribe dem.

Der er mange udfordringer, som virksomhedsledelsen skal håndtere, og risici som den skal forholde sig til. Mange virksomheder vælger derfor at læne sig op af en anerkendt standard eller et rammeværk for at styre cyber- og informationssikkerheden.

For at bestyrelsen effektivt kan føre tilsyn med risikoen fra cyberkriminalitet, skal den præsenteres for den rette information om, hvordan virksomheden håndterer risikoen. Men 63 % af bestyrelsesrespondenterne svarer, at de ikke modtager tilstrækkelig og tillidsskabende information på området³.

PwC's erfaring er, at bestyrelser i stigende grad afsætter tid på bestyrelsesagendaen til drøftelse af risikobilledet. Men det er en udfordring, at kun få bestyrelser har medlemmer med erfaring og konkret viden inden for cybersikkerhed og en god forståelse for teknologianvendelsen. Denne mangel gør det svært for bestyrelsen at sparre med og udfordre ledelsen tilstrækkeligt i dets tilsyn.

PwC's erfaring er, at bestyrelser i stigende grad afsætter tid på bestyrelsesagendaen til drøftelse af risikobilledet. Men det er en udfordring, at kun få bestyrelser har medlemmer med erfaring og konkret viden inden for cybersikkerhed og en god forståelse for teknologianvendelsen. Denne mangel gør det svært for bestyrelsen at sparre med og udfordre ledelsen tilstrækkeligt i dets tilsyn.

3. Kilde: PwC, 2017 Annual Corporate Directors Survey, October 2017

PwC's anbefaling til bestyrelsen

Fokuser på at få de rette oplysninger og at opdyrke et forhold til virksomhedens teknik- og sikkerhedschefer, så du får større indblik i, hvorvidt ledelsen gør nok på området.

Cyber er et svært område at føre tilsyn med. Få her indsigt i de områder, bestyrelsesmedlemmer bør forholde dig til:

1. Set i lyset af at cybersikkerhed er et forretningsanliggende, betyder det så, at hele bestyrelsen bør føre tilsyn med det? Halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne siger, at deres revisionskomite er ansvarlig for cyberrisici, og 16 % har tildelt dette område til en separat risikokomite eller en separat it-komite. Kun 30 % svarer, at det er den samlede bestyrelses ansvar.⁷ Hvis ikke den samlede bestyrelse skal føre tilsyn med dette område, bør man som minimum sørge for, at den ansvarlige komite regelmæssigt aflægger en fyldestgørende rapportering til bestyrelsen. Overvej desuden at flytte dette område fra den ofte overbebyrdede revisionskomite til en anden bestyrelseskomite.
2. Er der behov for større ekspertise på teknologi- og cyberområdet i bestyrelsen? For nogle virksomheder vil svaret være at udnævne ét bestyrelsesmedlem med cybersikkerhedsekspertise. Og for andre vil man ikke kunne løse en eventuel manglende indsigt med en decideret nyudnævnelse. Både bestyrelsesmedlemmer og specialister med disse kompetencer er svære at finde, især fordi teknologilandskabet, og dermed risikobilledet, er under kontinuerlig og hastig udvikling. Nogle bestyrelser har ikke plads til endnu et medlem. Andre ønsker ikke at udnævne et medlem med så specifikke kompetencer, medmindre de kan forventes at løse andre af bestyrelsens opgaver. Derfor vælger de fleste at udfylde dette kompetencegab med uddannelse og anvendelse af eksterne rådgivere.

Figur 16: Hvordan kan virksomhedens håndtering af cybersikkerhed forbedres?

Overblik over de vigtigste informationsaktiver	Virksomheder kan ikke beskytte aktiver, som de ikke kender til. Ledelsen bør kunne identificere, hvilke informationer og data der understøtter forretningen, hvad de bruges til, og hvor de opbevares (i egne systemer eller hos tredjepart), samt om de er tilstrækkeligt beskyttet. Ledelsen bør også vide, hvilke data der er de mest kritiske for virksomhedens fortsatte drift (kronjuvelerne).
Overblik over virksomhedens digitale økosystem	En virksomhed kan have samarbejde – og dele data med – tusindvis af leverandører og samarbejdspartnere. Hackere målretter ofte deres angreb mod disse tredjepartsvirksomheder – der måske har et lavere sikkerhedsniveau – for at tilgå virksomhedens data eller netværk. Mere end 50 % af virksomheder har ikke et overblik over, hvilke parter de deler kritiske data med, eller om disse parter har en tilstrækkelig sikkerhed ⁴ .
Kendskabet til mulige angribere	Ledelsen bør overveje, hvem de mulige angribere er og forberede sig på, hvordan disse vil kunne angribe. Hermed bliver det muligt at etablere et passende forsvar.
Et tilstrækkeligt grundniveau	Systemer, der ikke er korrekt konfigureret, er sårbare over for angreb. Virksomheder bør anvende god praksis, såsom multifaktor-autentificering i beskyttelsen af kritiske informationsaktiver. Virksomheden bør beskytte sig mod udbredelsen af ondsindet kode ved at segmentere netværket og fjerne adgangsrettigheder for medarbejdere og kontrahenter, der ikke længere har et arbejdsbetinget behov for at tilgå systemer og data. Der bør være en overvågning af netværkstrafikken såvel som adgangen til kritiske data, bl.a. af privilegerede brugere.
Medarbejderne er en sikkerhedsrisiko og ikke kun et sikkerhedsaktiv	Medarbejdere er pt. den største risiko ⁵ , da eksterne angribere relativt nemt kan lokke dem til at klikke på ondsindede links og efterfølgende udnytte medarbejderens interne adgangsrettigheder. Kun halvdelen (52 %) af ledelsesrespondenterne har svaret, at deres virksomhed har et program for at uddanne medarbejdere og skabe opmærksomhed om sikkerhed ⁶ .
Cybersikkerhed opfattes som værende sikkerhedschefens ansvar	Sikkerhed er ikke én persons ansvar. Sikkerhedschefen har en koordinerende rolle og skal skabe transparens for det aktuelle risikobillede ved at etablere et effektivt proces- og kontrolmiljø sammen med it og forretningen. Det er ledelsens ansvar, at sikkerhedschefen har et mandat til dette arbejde, og at risikoen ejes af forretningen.
Virksomheden har ikke etableret et tilstrækkeligt beredskab	Et mangelfuldt beredskab kan have omfattende konsekvenser, når hændelsen indtræffer. Virksomheder bør have etableret beredskabsplaner, der dækker den tekniske genetablering af it-driften, forretningens nødplaner ved manglende it-understøttelse, såvel som håndtering og kommunikation i en krisesituation. Planerne bør testes og øves, for at beredskabet kan være effektivt den dag hændelsen indtræffer.

4. Kilde: Ponemon Institute, Data Risk in the Third-Party Ecosystem, September 28, 2017.

5. Kilde: PwC, Global State of Information Security® Survey 2018, October 2017.

6. Kilde: PwC, 2017 Annual Corporate Directors Survey, October 2017

Figur 17: Bestyrelses-medlemmer ser et klart behov for større ekspertise på cybersikkerhedsområdet i deres bestyrelser⁷



3. Er alle repræsenteret? Cybersikkerheds-dialogen bør involvere ledelses-medlemmer fra forretningen, it og digitalisering samt risk management, udover selve CEO og CFO. Hvorfor? Først og fremmest så underbygger det, at cyber er en tværgående udfordring, og at bestyrelsen bør kunne forvente, at alle har et medansvar for at håndtere denne risiko.

Den tværgående dialog kan også medvirke til at afdække, om der er sikkerhedssvagheder inden for andre områder. Fx har de fleste virksomheder et primært fokus på at sikre det administrative miljø (it). Derimod kan der for nogle industrivirksomheder være en høj risiko ved ikke at sikre den teknologi, der understøtter de industrielle processer. Disse systemer har historisk set været driftet på separate netværk og ligger ofte uden for it-afdelingens ansvar. Desuden kan der for andre virksomheder være teknologi i de produkter eller ydelser, som virksomheden tilbyder kunderne. Hvem er ansvarlig for sikkerheden i denne teknologi? Hvis sikkerhedschefen ikke dækker disse områder, så er det væsentligt, at bestyrelsen også hører fra og fører tilsyn med de ansvarlige.

4. Modtager vi den nødvendige rapportering til at kunne føre tilsyn med denne risiko? Og har bestyrelsesmedlemmerne det fornødne grundlag for at forstå virksomhedens it-infrastruktur og systemlandskab? Uden dette overblik kan det være svært at forstå, hvilke trusler og afledte risici der er relevante.

Virksomhedens systemlandskab

- Er systemer udviklet internt, købt udefra eller købt som tjenester i skyen (cloud)?
- Er der kritiske systemer, der ikke længere er supporteret af producenten?
- I hvilken grad har virksomheden integreret opkøbte/fusionerede parters systemer?

Virksomhedens sikkerhedsressourcer

- Til hvem rapporterer sikkerhedsfunktionen?
- Hvor stort er budgettet for informations- og cybersikkerhed? Hvordan er dette sammenlignet med andre virksomheder i sektoren?
- Har virksomheden adopteret en standard eller ramme for styring af informationssikkerhed (fx ISO27001, ISF, NIST CSF, CIS20 eller lign.)? Og hvor moden er implementeringen?

Disse oplysninger er relativt statiske, og bestyrelsen vil derfor kun have behov for at få en opdatering fra tid til anden.

Omvendt så bør bestyrelsen have mere regelmæssig rapportering på de områder, der er dynamiske. Hver virksomhed bør definere, hvad der er mest relevant.

En god rapportering giver bestyrelsen en hurtig forståelse for virksomhedens cyberrisici, og hvordan virksomheden håndterer disse. Én tilgang kan være at skabe et enkelt dashboard, fordelt på eksterne og interne faktorer, som eksemplet herunder viser.

Figur 18: Eksempel på et cyberrisiko-dashboard

	Risiko	Trend
Omverdenen • Trusselsniveau for sektor • Antal af offentligt tilgængelige sårbarheder, der er afdækket siden seneste rapportering • Antal og karakter af offentligt kendte cyberhændelser • Geopolitisk miljø (fx statssponserede angreb).		 Stigende risiko
Virksomhedens programmer • Andel af systemer, der overholder virksomhedens sikkerhedskrav • Evne til effektivt at håndtere hændelser • Evne til effektivt at håndtere systemopdateringer rettidigt • Status på udbedring af svagheder.		 Uændret risiko

7. Kilde: Source: PwC, 2017 Annual Corporate Directors Survey, October 2017.

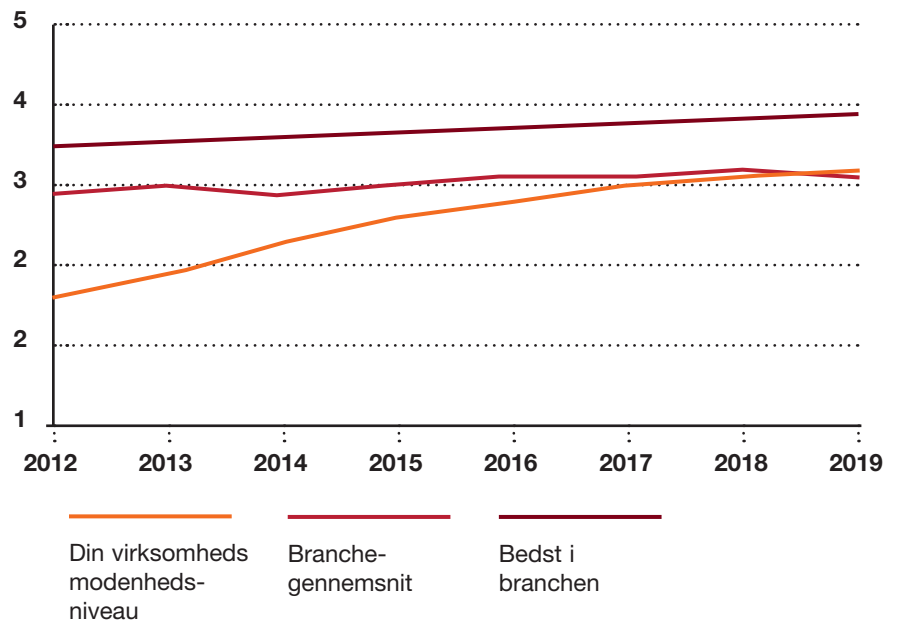
I tillæg til at modtage og forstå dashboard-oversigten bør bestyrelsen udfordre ledelsen på, hvordan oversigten skal tolkes og deres anbefalinger på baggrund heraf.

Det kan også være værdifuldt at modtage en rapportering, der viser, hvordan virksomheden måles i sammenligning med andre virksomheder. Fx kan en årlig rapportering, der viser virksomhedens modenhed i forhold til en anerkendt standard for informationssikkerhed⁸, være grundlag for et benchmark til andre virksomheder i sektoren. Mange førende virksomheder bruger en sådan rapportering til at skabe tillid i bestyrelsen eller få accept for ekstraordinære sikkerhedstiltag.

5. Har vi bygget en relation, hvor it og informationssikkerhedschefen er trygge ved at være åbne over for os? Sikkerhedschefen har et stort ansvar, men har sjældent et mandat og en autorisation til at insistere på, at it-ledelsen og forretningsledelsen følger anvisninger. En stærk relation til bestyrelsen hjælper sikkerhedschefen til at rapportere det sande billede, inklusive hans/hendes vurdering af, om der bliver gjort en tilstrækkelig indsats. Eventuelle private møder med sikkerhedschefen kan skabe den nødvendige forståelse for, om virksomhedens indsats er tilstrækkelig i forhold til risikoen.

6. Hvordan vurderes det om kontrolmiljøet og styringen af informations-sikkerhedsområdet er effektivt? Dialog med objektive parter, fx intern revision eller eksternt tilsyn, kan give bestyrelsen en bredere forståelse. Bestyrelsen kan tilmed vælge at hyre egne uvildige rådgivere til at teste eller evaluere, om virksomhedens indsats tilstrækkeligt imødegår relevante risici.

Figur 19: Eksempel på modenhedsvurdering baseret på ISO27001-standarden



Hvordan kan bestyrelsen forbedre dens indsigt i cybersikkerhed?

- Afhold deep-dives om virksomhedens aktuelle situation. Dette kan dreje sig om virksomhedens cybersikkerhedsstrategi, typen af trusler, som virksomheden er eksponeret for, eller hvordan virksomhedens kronjuveler er beskyttet.
- Deltag i eksterne arrangementer. Der findes en række konferencer og seminarer, der sætter fokus på den aktuelle risiko fra cyber.
- Diskutér med medlemmerne af ledelsen, hvad de har lært fra andre virksomheder i deres professionelle netværk.
- Spørg eksperter, om de vil give en præsentation af det aktuelle trusselsbillede, angriberrends og de mest almindelige svagheder. Diskutér efterfølgende med ledelsen om, hvordan de håndterer disse områder.

8. Der findes en række anerkendte standarder. Informationssikkerhed: IEC/ISO27001:2013 er den standard, der er mest udbredt blandt europæiske virksomheder og beskriver god praksis for at etablere et ledelsessystem for informationssikkerhed. Standarden er understøttet af kontrolmål, hvor NIST 800-34 primært anvendes af nordamerikansk-ejede virksomheder, mens NIST CSF-standard og CIS20-standarderne har et mere teknisk snit og finder voksende udbredelse i at håndtere cyberrelateret risici. ISF Standard of Good Practice forudsætter medlemskab af Information Security Forum og anvendes primært af de største globale organisationer.

Figur 20: Kunder bekymrer sig om datasikkerhed¹⁰



85% af kunderne vil ikke handle med en virksomhed, hvis de ikke er trygge ved virksomhedens sikkerhedstiltag

Ingen virksomhed er immun over for et cyberangreb, og eksperter er i dag enige om, at det ikke er et spørgsmål om, man bliver ramt, men hvornår. Der bør derfor etableres et passende beredskab. Et skræmmende aspekt af cybersikkerhed er, at den enkelte virksomhed ikke nødvendigvis er den første til at opdage, at den er blevet kompromitteret.

Udfordring 2

Mange virksomheder er under kontinuerlige angreb. Hvordan kan bestyrelsen få tillid til, at den enkelte virksomhed er forberedt på at kunne håndtere en alvorlig hændelse uden et unødigt tab for forretningen?

Ingen virksomhed er immun over for et cyberangreb, og eksperter er i dag enige om, at det ikke er et spørgsmål om, man bliver ramt, men *hvornår*. Der bør derfor etableres et passende beredskab. Et skræmmende aspekt af cybersikkerhed er, at den enkelte virksomhed ikke nødvendigvis er den første til at opdage, at den er blevet kompromitteret. Flere danske virksomheder er blevet kontaktet af CFCS⁹ eller andre internationale myndigheder, der har opdaget mistænkelig netværkstrafik, inden virksomheden selv har opdaget det.

Uanset hvordan hændelsen opdages, så er det næste spørgsmål: Hvad skal der gøres? Selvsagt så skal skaden begrænses, der skal ryddes op, og præventive tiltag skal forbedres. Men der skal gøres meget mere.

Den nye Databeskyttelseslov stiller fx krav om, at virksomheden uden unødigt ophold og inden for 72 timer skal notificere Datatilsynet, såvel som de individuelle registrerede personer, i tilfælde af et alvorligt brud på persondatasikkerheden. Et brud på Databeskyttelsesloven kan desuden medføre bøder og/eller krav om, at virksomheden indstiller en given brug af persondata, indtil disse er tilstrækkeligt sikret. Et brud kan have alvorlige konsekvenser for virksomhedens omdømme og i værste tilfælde betyde tab af kunder og koste medlemmer af ledelsen deres position.

9. Center for Cybersikkerhed, der er en enhed under Forsvarets Efterretningstjeneste, overvåger den nationale infrastruktur.

10. Kilde: PwC, Consumer Intelligence Series: Protect.me, 2017.

Alvorlige cyberhændelser kan altså medføre store omkostninger for virksomheden. Omkostningerne forbundet med efterforskning og udbedring af hændelsen, såvel som kompensation til kunder og samarbejdspartnere, kan løbe op i store summer, som Maersk oplevede i sommeren 2017, hvor omkostningerne forbundet med et cyberangreb blev gjort op til mellem 250 og 300 millioner dollars – eller mellem 1,6 og 1,9 milliarder kroner.¹¹

Sandsynligheden for et cyberangreb er meget høj. Virksomheder, der har reageret effektivt i tilfælde af et angreb, lægger meget vægt på værdien af en god plan og løbende træning i denne. Derfor er det overraskende, at 54 % af respondenterne svarer, at deres virksomhed ikke har en plan for håndtering af hændelser.¹²

Det er vigtigt, at bestyrelsen spørger ind til virksomhedens cyberberedskab, og om hvorvidt der foreligger planer for at håndtere cyberhændelser. Hvis virksomheden ikke har etableret sådanne planer og tester dem regelmæssigt, bør bestyrelsen presse på for at få et beredskab etableret og/eller afprøvet.

Hvis der findes planer, så bør bestyrelsen spørge ind til, hvad de omfatter. Der bør være planer, der dækker den tekniske genetablering af systemer og data (Disaster Recovery Plans), samt planer for hvordan forretningen kan fortsætte i tilfælde af manglende it-understøttelse eller adgang til data (Business Continuity Plans).

Planerne bør beskrive, hvem der skal involveres i en krisesituation, herunder kommunikation, økonomi, forretningsledelsen, jura såvel som selve responsteamet og it-specialister. Planerne bør også fokusere på, hvilke eksterne ressourcer og specialister, der er tegnet aftale med, og som kan tilkaldes for at støtte de interne teams.

Truslen fra cyberangreb er i vækst, og bestyrelser bør derfor forholde sig til dette område mere end nogensinde før. Det begynder med, at bestyrelsen erkender, at ansvaret for håndtering af cyberrisici ikke alene er et it-anliggende, eller noget som sikkerhedschefen i virksomheden skal løse alene.

Et nøgleelement i beredskabsplanerne er procedurer for notificering og eskalering. Hvornår skal bestyrelsen notificeres? Hvad er procedurerne for at kommunikere med myndighederne? Hvornår og hvordan vil man notificere andre interessenter – herunder individer, hvis personoplysninger er blevet kompromitteret?

Spørg desuden ledelsen om beredskabsøvelser og -test, samt resultaterne af de senest gennemførte test, og hvilke forbedringstiltag disse har medført. Nogle bestyrelsesmedlemmer kan fx bede om at observere eller deltage i skrivebordsøvelser for dermed at få en bedre forståelse for ledelsens tiltag til at håndtere en kritisk hændelse.

Endelig bør bestyrelsen spørge ledelsen, om hvorvidt de har opdateret planer og implementeret præventive tiltag på baggrund af erfaringer fra offentligt kendte hændelser, der har ramt andre virksomheder.

Truslen fra cyberangreb er i vækst, og bestyrelser bør derfor forholde sig til dette område mere end nogensinde før. Det begynder med, at bestyrelsen erkender, at ansvaret for håndtering af cyberrisici ikke alene er et it-anliggende, eller noget som sikkerhedschefen i virksomheden skal løse alene. Bestyrelsen bør insistere på, at cybersikkerhed håndteres som en tværorganisatorisk udfordring, og at de rette repræsentanter fra ledelsen og forretningen deltager i diskussionen.

/christian.kjaer@pwc.com

11. Kilde: A.P. Møller – Mærsk A/S, 2017 Annual Report, February 9, 2018

12. Kilde: PwC, Global State of Information Security® Survey 2018, October 2017

Bestyrelsesevaluering

Af Brian Christiansen, PwC



Kort opsummering

- Evaluering af bestyrelsen og bestyrelsesudvalg udgør et væsentligt element i den kontinuerlige proces med at forbedre bestyrelsens performance.
- En godt gennemført evaluering giver værdiskabende indsigt i, hvordan en bestyrelse fungerer, og hvordan bestyrelsesmedlemmerne samarbejder.

En bestyrelseevaluering bør omfatte såvel kvantitative som kvalitative aspekter og resulterer i forskellige handlingsorienterede tiltag – en konkret handlingsplan.

Men hvordan sikres det, at bestyrelse-evalueringen bliver mere end en 'compliance-øvelse', men en øvelse som tilfører reel værdi? Evalueringen bør være mere end et 'afkrydsningsskema', og det må ikke være problematisk at være oprigtig. Så hvordan bruger bestyrelserne evalueringerne til at blive mere effektive, vurdere eventuelle mangler i bestyrelsens sammensætning og forbedre tilsynet med direktionen?

Dansk regulering

Børsnoterede selskaber

De opdaterede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* af 23. november 2017 træder i kraft for de regnskabsår, der starter den 1. januar 2018 eller senere og anvendes på den generalforsamling, der behandler årsrapporten for 2018 eller senere. En af de væsentligste ændringer i de opdaterede anbefalinger var vedrørende bestyrelseevaluering.

I henhold til de opdaterede anbefalinger afsnit 3.5 skal evalueringsprocessen danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning ved en løbende fornyelse. Se boksen nederst på denne side.

Anbefalingen om inddragelse af ekstern bistand hvert tredje år er ny. Det samme er anbefalingen om, at formanden forud for valg af bestyrelsen på generalforsamlingen bør redegøre for bestyrelseevalueringen.

i

Anbefalinger for god Selskabsledelse

3.5.1 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),

- arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og
- arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelseevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.

3.5.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.

3.5.3. Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

Begge ændringer, og særligt omtalen på generalforsamlingen, er udtryk for ændringer i forhold til den overvejende praksis i Danmark. Ses der til udlandet, har det i flere år været praksis at redegøre eksternt for udførelsen og resultaterne i forbindelse med bestyrelsesevaluering.

Som følge af opdateringen af anbefalingerne har Komiteen for God Selskabsledelse den 28. august 2018 udsendt en opdateret vejledning om Bestyrelsesevaluering. Vejledningen fokuserer på de personrelaterede aspekter i bestyrelsens selvevaluering.

Vejledningen er alene til inspiration for arbejdet med bestyrelsesevaluering. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger – og ikke i forhold til vejledningen eller kommentarerne til de enkelte anbefalinger.

Et fælles tema for både anbefalingerne og vejledningen er, at det ikke er muligt at beskrive, hvad der fungerer bedst for det enkelte selskab, men at 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.

Erhvervsdrivende fonde

Komiteen for god fondsledelse har udarbejdet i alt 16 anbefalinger vedrørende fondenes processer for bl.a. kommunikation, bestyrelsessammensætning og vederlag til fondens ledelse. Anbefalingerne er, som anbefalingerne for god selskabsledelse, *soft law*, og de er udstedt med det formål at højne kvaliteten af bestyrelsesarbejdet i erhvervsdrivende fonde.

Komiteen har ligeledes udarbejdet en vejledning om bestyrelsesevaluering, der er offentliggjort i juni 2015. Indholdet af anbefalingen og vejledningen om bestyrelsesevaluering minder om tilsvarende for selskaber, inden den ovenfor omtalte opdatering i 2017 og 2018.

Hvad er omfanget af evalueringen?

Det er indledningsvist vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne er enige om, hvad de ønsker at fokusere på i evalueringsprocessen. Blandt de mest almindelige fokusområder kan nævnes:

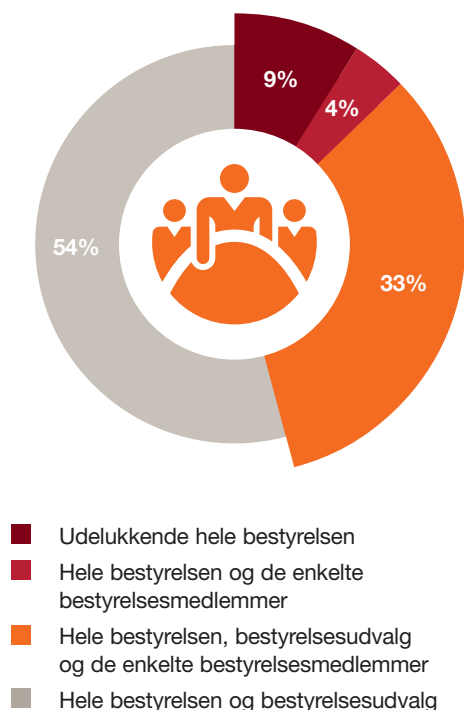
- **Evaluering af bestyrelsens sammensætning.** Sammensætningen af bestyrelsen er af afgørende betydning. Det er nødvendigt, at bestyrelsen besidder en række forskellige kompetencer, ekspertiser og erfaringer, så den effektivt kan føre tilsyn med virksomheden. Opnåelse af en forståelse af eventuelle mangler i bestyrelsens sammensætning er det første skridt til at sikre en optimal bestyrelsessammensætning. Gennemgang af bestyrelsens sammensætning giver også mulighed for at se på eventuelt manglende performance fra bestyrelsesmedlemmernes side og giver bestyrelsen et perspektiv på, hvor de eventuelt ønsker forandringer.
- **Etablering og overvågning af dynamikken i bestyrelseskulturen.** Bestyrelsesevalueringer udgør en god mulighed for at se på, hvordan bestyrelsen arbejder sammen. Opmuntrer kulturen til åbne drøftelser, og er det i orden, at der forekommer uoverensstemmelser? Fremmer kulturen løbende forbedringer, åben feedback og coaching? Fremmer den samarbejde og udveksling af oplysninger? Eller er der bestemte bestyrelsesmedlemmer, som dominerer drøftelserne og udelukker andre synspunkter?
- **Forbedring af bestyrelsespraksis.** Bestyrelserne kan også anvende evalueringerne til at analysere kvaliteten og kvantiteten af det materiale, de modtager fra direktionen, vurdere bestyrelsens ledelsespraksis eller overveje eventuelle ændringer til processerne fremover. Mere end halvdelen (58 %) af bestyrelsesmedlemmerne udtaler, at deres bestyrelse har ændret mødedagsordener eller tidsallokeringen som følge af feedback fra tidligere evalueringer.¹

Anbefalinger for god Fondsledelse

2.6.1. Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.

1. Kilde: Spencer Stuart, 2017 U.S. Board Index, November 2017.

Figur 21: Mindre end halvdelen af S&P 500-bestyrelserne gennemfører individuelle evalueringer af bestyrelsesmedlemmer³



- **Planlægning af generationsskifte i bestyrelsen.** Bestyrelsesevalueringer kan være et godt værktøj i forbindelse med planlægning af generationsskifte i bestyrelsen, da de kan hjælpe med at identificere, hvilke kompetencer og hvilken baggrund der vil være nødvendige i lyset af virksomhedens langsigtede strategi. Evalueringerne kan desuden anspore bestyrelserne til at overgå til en mere strategisk og mindre reaktiv tilgang til generationsskifte i bestyrelsen. Faktisk udtaler næsten tre fjerdedele (73 %) af bestyrelsesmedlemmerne, at gennemførelsen af en fuldstændig bestyrelses- eller udvalgs-evaluering er en effektiv måde til fremme af en fornyelse i bestyrelsen.²

Anbefalingerne for god Selskabsledelse omtaler desuden, at det er hensigtsmæssigt samtidig med bestyrelsesevalueringen at vurdere direktionens arbejde og resultater samt direktionen og bestyrelsens samarbejde.

Hvem bør evalueres?

Vejledningen om bestyrelsesevaluering fra august 2018 anfører, at bestyrelsesevalueringen bør omfatte den samlede bestyrelse, bestyrelsesudvalg og de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

Evaluerings på de tre nævnte niveauer giver inspiration til:

- **Hele bestyrelsen.** Dette sætter bestyrelsen i stand til at vurdere dens samlede performance, opdage tendenser og identificere områder, der bør forbedres.
- **Bestyrelsesudvalg.** Dette giver synlighed med hensyn til, hvordan bestyrelsesudvalgene er struktureret, og hvordan de performer i henhold til de opgaver, der er beskrevet i deres kommissorium. Evaluering af bestyrelsesudvalg kan også hjælpe bestyrelsen med at overvåge allokeringen af tilsyn. Er ansvarsområderne hensigtsmæssigt allokeret mellem den samlede bestyrelse og bestyrelsesudvalgene?
- **De enkelte bestyrelsesmedlemmer.** Dette giver oplysninger om, hvad de enkelte bestyrelsesmedlemmer bidrager med, og hvilken værdi de tilfører bestyrelseslokalet.

Individuelle evalueringer hjælper også med at måle bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder, samt hvorvidt de holder sig opdateret i forhold til virksomhedens forretning. Det kan også i forbindelse med evaluering af de enkelte bestyrelsesmedlemmer undersøges, hvad bestyrelsesmedlemmerne sætter pris på hos de øvrige bestyrelsesmedlemmer, og hvad de kunne tænke sig blev anderledes. Selv om en evaluering af de enkelte bestyrelsesmedlemmer kan være meget nyttig, er det efter vores erfaring de færreste bestyrelser, der gennemfører en form for individuel evaluering af bestyrelsesmedlemmer.

Hvad bør evalueres?

Evaluerings af bestyrelsen, bestyrelsesudvalg og de enkelte bestyrelsesmedlemmer kan hjælpe med at identificere områder, der bør forbedres. De kan gøre det muligt for bestyrelserne at måle, om de er parate til fremtiden. Evalueringerne kan også afdække, hvilke forhold der efter bestyrelsesmedlemmernes mening bør være mere fokus på.

Et fælles tema for både anbefalingerne og vejledningen er, at det ikke er muligt at beskrive, hvad der fungerer bedst for det enkelte selskab, men at 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.

2. Kilde: PwC, 2017 Annual Corporate Directors Survey, October 2017.

3. Kilde: Spencer Stuart, 2017 U.S. Board Index, november 2017.

Bestyrelsens eller bestyrelsesudvalgenes performance – der kan måles på følgende:

- Hvorvidt de væsentligste ansvarsområder i henhold til de opgaver, der er beskrevet i kommissoriet, er blevet varetaget.
- Hvorvidt størrelsen og sammensætningen er passende.
- Hvorvidt bestyrelsesmedlemmernes bidrag til fastsættelse af dagsordenen er af passende omfang.
- Hvorvidt den tildelte tid til møder og mødefrekvensen er passende.
- Hvorvidt der modtages tilstrækkelige og rettidige informationer fra direktionen.
- Hvor godt bestyrelsesmedlemmerne arbejder sammen, om kommunikation og drøftelser er tilstrækkelige, graden af opnået konsensus vedrørende væsentlige forhold mv.
- Hvorvidt der modtages tilfredsstillende opdateringer og oplysninger uden for de planlagte bestyrelsesmøder.
- Overordnet effektivitetsniveau.

Det enkelte bestyrelsesmedlems performance – der kan måles på følgende:

- Frekvens for mødedeltagelse
- Grad af forberedelse
- Aktiv deltagelse under møderne
- Evne til at kommunikere og formulere idéer
- Vilje til at lytte og anerkende andre synspunkter
- Forståelse af virksomheden og branchen
- Evne til at samarbejde med andre bestyrelsesmedlemmer og direktionen
- Hvad bestyrelsesmedlemmet gør godt
- Hvad bestyrelsesmedlemmet bør gøre anderledes
- Overordnet bidragsniveau.

Nogle bestyrelser vælger at få hvert enkelt bestyrelsesmedlem til at evaluere de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Dette gøres anonymt og faciliteres i nogle tilfælde af en tredjepart. Peer-evalueringer kan give et mere indgående indblik i, hvordan bestyrelsens kultur og performance påvirkes af hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Nogle bestyrelser er dog tilbageholdende med at udføre peer-evalueringer, da bestyrelsesmedlemmerne kan være af den opfattelse, at det kan skade bestyrelsens dynamik og medlemmernes indbyrdes forhold.

Hvis peer-evalueringer udføres på en konstruktiv måde, kan de udgøre en nyttig feedback for det enkelte bestyrelsesmedlem. En sådan feedback kan hjælpe bestyrelsesmedlemmerne til bedre at forstå, hvordan – og på hvilke områder – de kan forbedre deres individuelle performance.

Hvis peer-evalueringer udføres på en konstruktiv måde, kan de udgøre en nyttig feedback for det enkelte bestyrelsesmedlem. En sådan feedback kan hjælpe bestyrelsesmedlemmerne til bedre at forstå, hvordan – og på hvilke områder – de kan forbedre deres individuelle performance. For bestyrelser, som ikke for øjeblikket udfører peer-evalueringer, men som overvejer at introducere dette, vil et naturligt tidspunkt at gøre det på være, når der næste gang kommer et nyt bestyrelsesmedlem.

Hvordan udføres evalueringen?

Mange evalueringer udføres internt af bestyrelsesformanden med hjælp fra bestyrelses-/direktionssekretariatet. I nogle tilfælde udfører nomineringsudvalget evalueringen eller tilsyn med evalueringerne. I andre tilfælde gennemføres processen af en tredjepartsfacilitator.

Det er vores erfaring, at der ikke er én bedste løsning, men at et mix af forskellige tilgange over tid giver det bedste resultat.

Evaluering af bestyrelsesudvalg foretages typisk af de respektive udvalgsformænd. Evalueringer af bestyrelsesudvalg fokuserer typisk på udvalgets sammensætning, aktiviteter og dynamik. De bør også dække udvalgets relation til den samlede bestyrelse og direktionen.

Flere og flere bestyrelser anvender eksterne rådgivere til at facilitere evalueringsprocessen.

Figur 22: Områder, der kan overvejes ved evaluering af bestyrelsesudvalg

Område til vurdering ved evaluering af bestyrelsesudvalg	Spørgsmål, der kan overvejes
Udvalgets sammensætning	• Er der kompetencer, som mangler, og som ville være nyttige at have i udvalget? • Har udvalgsmedlemmerne en tilstrækkelig forståelse af virksomhedens forretning og drift?
Udvalgets aktiviteter	• Varetager udvalget alle de opgaver, der er beskrevet i deres kommissorium? • Stiller udvalgsmedlemmerne de rigtige spørgsmål til direktionen? • Fokuserer udvalgsmedlemmerne på de rigtige emner? • Er der emner, som udvalget skulle være mere involveret i? • Bruger udvalget de interne og eksterne ressourcer optimalt? • Har udvalget en tilstrækkelig forståelse af de risici, som de overvåger?
Mødedynamik	• Bidrager nogle medlemmer af udvalget mere end andre? • Sker det, at tilstedeværelsen af visse enkeltpersoner på møder hæmmer drøftelserne? • Er fordelingen af oplæg og drøftelse passende? • Er mødefrekvens og tildeling af tid til møder passende? • Afsættes der tilstrækkelig tid til fortrolige møder?

Figur 23: Fordele og ulemper ved de forskellige evalueringsmetoder

	Fordele	Ulemper
Skriftlige spørgeskemaer eller online-undersøgelser	• Praktiske, lette at anvende • Kan anvendes fra år til år for at konstatere ændringer • Omkostningseffektive	• Kan blive betragtet som en 'afkrydningsøvelse' • Begrænsede svarmuligheder i multiple choice-spørgeskemaer
En-til-én interviews med bestyrelsesformanden/formanden for nomineringsudvalget	• Intervieweren kan stille uddybende spørgsmål for at få flere informationer og baggrundsoplysninger	• Tager tid at udføre • Kan være vanskelige eller ubehagelige at gennemføre
En-til-én interviews med en tredjepartsfacilitator	• Facilitatoren kan stille uddybende spørgsmål for at få flere informationer og baggrundsoplysninger • Bestyrelsesmedlemmerne kan være mere åbne og ærlige, når de taler med en tredjepart	• Tager tid at udføre • Øgede omkostninger

Komiteen for god selskabsledelse anbefaler, at der involveres en ekstern rådgiver hvert tredje år. Eksterne rådgivere kan i deres egenskab af neutrale mellemmand hjælpe med at skabe en mere afslappet atmosfære, som fremmer åbenhed og ærlighed blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Hvilke metoder anvendes typisk?

Evaluering af hele bestyrelsen og bestyrelsesudvalg kan gennemføres på en række forskellige måder. Skriftlige spørgeskemaer eller undersøgelser, faciliterede drøftelser og individuelle interviews (med bestyrelsesformanden eller en tredjepartsrådgiver) kan alt sammen anvendes. Processen kan også omfatte feedback fra personer uden for bestyrelseslokalet, som arbejder tæt sammen med bestyrelsen eller bestyrelsesudvalget – for eksempel anses det for at være god praksis at involvere direktionen.

- **Spørgeskemaer og undersøgelser.** Spørgeskemaer kan struktureres på forskellige måder og indeholder sædvanligvis også en række spørgsmål, hvor svarmulighederne ikke er begrænsede. En vigtig fordel ved spørgeskemaer er, at de kan tilbyde deltagerne anonymitet. Resultaterne opsummeres typisk og rapporteres tilbage til den samlede bestyrelse.
- **Facilerede drøftelser.** Nogle bestyrelser anvender faciliterede drøftelser som en måde til fremme af en dialog om bestyrelsens performance. Det er typisk enten formanden, formandsskabet eller en ekstern facilitator, der er ordstyrer i forbindelse med drøftelserne i den samlede bestyrelse. De emner, der skal drøftes, bliver ofte meddelt på forhånd, og bestyrelsesmedlemmerne opfordres til at komme med forslag til yderligere emner.
- **Individuelle interviews.** Nogle bestyrelser anvender én-til-én interviews med hvert enkelt bestyrelsesmedlem som supplement til de skriftlige spørgeskemaer. Intervieweren er sædvanligvis formanden for bestyrelsen eller nomineringsudvalget, alternativt en ekstern ekspert. Den pågældende kan også interviewe medlemmer af direktionen.

Bestyrelsen drøfter typisk resultaterne af interviewprocessen, og disse opsummeres, uden at der tilknyttes kommentarer. I nogle tilfælde vælger bestyrelsens ledelse efterfølgende at mødes med hvert enkelt bestyrelsesmedlem for at udveksle feedback.

Hvad bør der ske efter evalueringen?

Effektive bestyrelser bruger oplysningerne fra evalueringen til at fastsætte en detaljeret handlingsplan. Det er ligeledes vigtigt, at bestyrelsen overvåger og løbende informeres om, hvordan handlingsplanen implementeres.

Resultaterne af evalueringerne bør også inddrages i forbindelse med planer omkring generationsskifte i bestyrelsen og bestyrelsesudvalg.

Bestyrelserne kan starte med at identificere, hvem der skal tage sig af opfølgningen. Den pågældende person bør udarbejde en handlingsplan for implementering af eventuelle ændringer som følge af evalueringen. Handlingsplanen kan fx indeholde muligheder for efteruddannelse af bestyrelsesmedlemmer, strategier for forbedringer og væsentlige datoer for milepæle i processen.

Skal virksomheden give oplysninger til aktionærerne om evalueringen?

Hidtil har kun enkelte bestyrelser valgt at give oplysninger om evalueringsprocessen i årsrapporten, typisk i afsnittet om redegørelsen til aktionærerne. Selv om denne praksis ikke er ret udbredt, udtaler institutionelle investorer, at sådanne oplysninger kan være værdifulde.

Ved at give interessenterne et klart billede af bestyrelsesprocessen samt ved at redegøre for, hvorfor bestyrelsesmedlemmerne er af den opfattelse, at processen virker, demonstrerer virksomheden gennemsigtighed og viser, at den engagerer sig i bestyrelsesarbejdet.

Komiteen for god selskabsledelse har i forbindelse med deres opdatering af anbefalingerne i 2017 anbefalet, at formanden forud for valg af bestyrelsen på generalforsamlingen bør redegøre for bestyrelsesevalueringen.

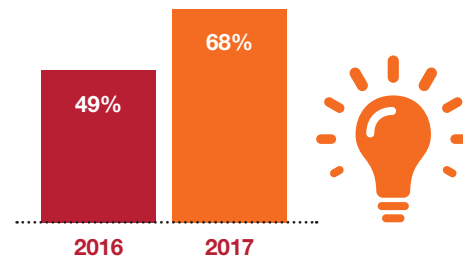
Afsluttende bemærkninger

En effektiv evalueringsproces bidrager til at sikre et stærkt bestyrelsestilsyn, god virksomhedsledelse og fortsatte forbedringer, hvad angår bestyrelsesmedlemmer og bestyrelser. Og med den rette proces kan bestyrelserne sikre, at evalueringerne bliver værdifulde. Det kræver dog, at bestyrelsesmedlemmerne er oprigtige i forbindelse med evalueringen, og at der følges tilstrækkeligt op på resultaterne af evalueringen.

/brian.christiansen@pwc.com

Figur 24: Bestyrelsesevalueringer giver anledning til handling⁴

Andel af bestyrelsesmedlemmer, som udtaler, at deres bestyrelse har taget skridt som følge af den seneste evaluering



En effektiv evalueringsproces bidrager til at sikre et stærkt bestyrelsestilsyn, god virksomhedsledelse og fortsatte forbedringer, hvad angår bestyrelsesmedlemmer og bestyrelser. Og med den rette proces kan bestyrelserne sikre, at evalueringerne bliver værdifulde.

Mine noter

Mine noter

Mine noter

Kontakt vores partnere



Mogens Nørgaard Mogensen
3945 3232
mogens.noergaard.mogensen@pwc.com



Rasmus Friis Jørgensen
3945 3223
rasmus.friis.jorgensen@pwc.com



Esben Toft
3945 3450
esben.toft@pwc.com



Lars Baungaard
3945 3308
lars.baungaard@pwc.com



Kim Danstrup
3945 3133
kim.danstrup@pwc.com



Christian Kjær
3945 3282
christian.kjaer@pwc.com



Kim Fuchsel
3945 3216
kim.fuchsel@pwc.com



Claus Høegh-Jensen
3945 3303
claus.hoegh-jensen@pwc.com



Mona Lorentsen
3945 3398
mona.lorentsen@pwc.com



Brian Christiansen
3945 9080
brian.christiansen@pwc.com



Kim Tromholt
3945 3059
kim.tromholt@pwc.com



Mads Melgaard
3945 3421
mads.melgaard@pwc.com



Henrik Steffensen
3945 3214
henrik.steffensen@pwc.com



Kim Domdal
3945 9520
kim.domdal@pwc.com



Kim Tang Lassen
3945 3522
kim.tang.lassen@pwc.com

