



Få inspiration til bestyrelsesarbejdet

Uddrag fra Bestyrelsesarbejde
i Danmark 2020

Få inspiration til bestyrelsesarbejdet

Uddrag fra Bestyrelses-
arbejde i Danmark 2020



Bestyrelsens agenda 2020

Ansvarlighed og bæredygtighed, innovation, vækst og strategi, bestyrelsesevaluering, diversitet – samt de nye krav vedrørende politik og rapportering om vederlag jf. aktionærrettighedsdirektivet – er alle fokusområder, der i 2020 vil få en central plads på bestyrelsens agenda.

Dette uddrag fra Bestyrelsesarbejde i Danmark 2020 stiller derfor skarpt på disse – og mange andre – højaktuelle emner, der kommer til at præge dialogen i bestyrelseslokalet langt ind i 2020. Bliv inspireret til dit daglige bestyrelsesarbejde.

God læselyst!

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

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

“Dette uddrag fra Bestyrelsesarbejde i Danmark 2020 stiller skarpt på højaktuelle emner, der kommer til at præge dialogen i bestyrelseslokalet langt ind i 2020”.

Indholdsfortegnelse

Bestyrelsen skal være en aktiv part i at skabe det strategiske fundament for virksomhedens vækst	5
Aktionærrettighedsdirektivet – en oplagt mulighed?	9
Bestyrelsens rolle, ansvar og muligheder i forhold til bæredygtighed (ESG)	14
Intern revision	20
Sådan gennemføres en succesfuld bestyrelsevaluering	26
Diversitet i bestyrelsen	32

Bestyrelsen skal være en aktiv part i at skabe det strategiske fundament for virksomhedens vækst

Af Michael Szczepanski,
Strategy& (PwC's globale
strategikonsulenthus)

"The new normal" er i dag, at mange virksomheder oplever at være under et konstant pres i forhold til at skulle transformere forretningen og organisationen. Presset kommer fra mange fronter og sider af samfundet, men især vil danske bestyrelser kunne nikke genkendende til tendenser som vækstforventninger (ofte globale), politisk usikkerhed, regulatoriske forhold, digital disruption og innovation, nye konkurrenter med omkostningsfordele, øgede kundeforventninger og aktivistinvestorer.

Alle disse forhold er med til at skabe et konstant bevægeligt "underlag", som kan gøre det være svært for den enkelte virksomhed at bevare balancen – og det er sjældent kun ét af disse forhold, som bestyrelse og ledelse skal forholde sig til – men flere forhold, der er i bevægelse på samme tid.

Dette kræver, at bestyrelsen, ledelsen og organisationen er på samme linje og enige, når det gælder om at sikre en sammenhængende strategi for virksomheden. Er det nemlig ikke tilfældet, vil det være svært at transformere forretningen i et tempo, der er hurtigt nok, og med et resultat til følge, der er strategisk langsigtet.

Så hvad karakteriserer en sammenhængende virksomhedsstrategi?

Der er hovedsageligt tre områder, der skal udgøre en sammenhængende kraft og de konkrete byggesten:

1. Differentierende kapabiliteter, der giver en konkurrencemæssig fordel. Disse udgør selve motoren for værdiskabelsen og består af et system med udgangspunkt i 5-6 elementer, der tilsammen gør det muligt for virksomheden at levere på 'value proposition'.
2. 'Way to Play' er måden, hvorpå den enkelte virksomhed går til markedet. Succesfulde virksomheder har en klar forståelse af, hvordan de skaber værdi for kunderne.
3. En portefølje af produkter og services, dvs. hvad skal sælges og til hvem? De virksomheder, der har en portefølje af produkter og services, der bygger på et klart kapabilitets-system, opnår bedre resultater.

Vi ser ofte, at virksomheder kaster sig over en transformation uden at have den nødvendige forståelse af – og enighed om – de konkrete elementer, der skal udgøre den sammenhængende strategi, og herunder også hvilke kapabiliteter, der skal sættes på og investeres i. På den måde opnås måske nogle kortsigtede resultater (fx i kraft af 'en-gangs-omkostningsreduktioner'), men det medfører sjældent, at virksomheden står på en fundamentalt mere sikker grund på længere sigt.

Kort opsummering

Bestyrelsen har en klar rolle, når det gælder om at udvikle og investere i virksomhedens fremtidige konkurrencekraft. Fokus skal være på at udvikle virksomhedens strategi samtidig med, at omkostningsbasen gøres mere konkurrencedygtig.

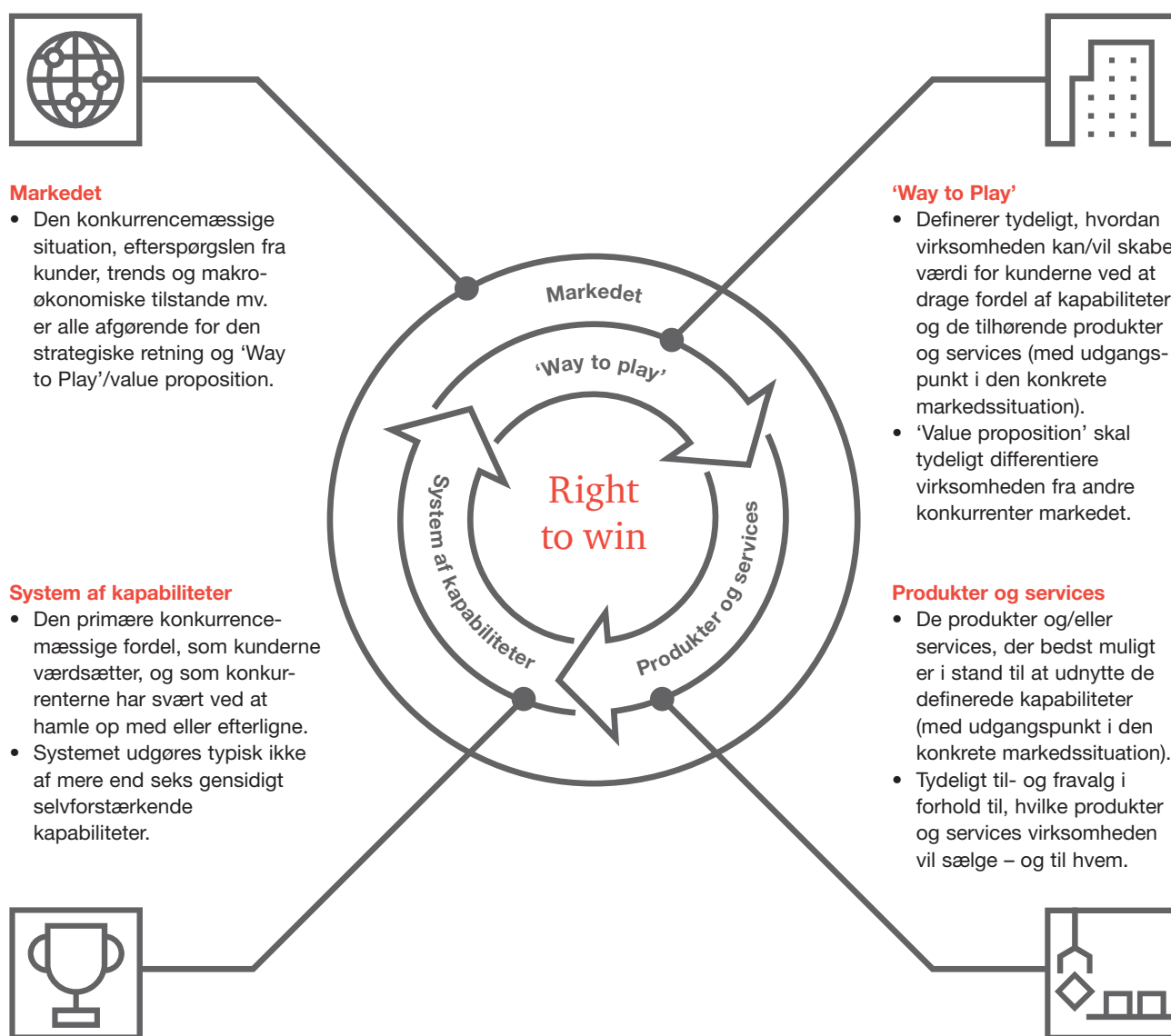
Desuden skal det sikres, at virksomhedens medarbejdere støtter op om de konkrete tiltag. Det er vores erfaring, at dette bedst kan sikres via en strategi, der er sammenhængende, og som har såkaldte 'differentierede kapabiliteter' og adfærd i centrum.



Den strategiske transformation bliver ofte yderligere udfordret af, at virksomhedens medarbejdere ikke ser og forstår den strategiske retning og de kapabiliteter, der er bærende for virksomhedens fremtid, på samme måde som bestyrelsen og ledelsen.

I mange tilfælde understøttes transformationen derfor af et forandringsprogram, der skal medvirke til at få medarbejderne til at leve sig ind i strategien og være involverede. Udfordringen er dog ofte, at dette bliver en alt for bred og generel tilgang til forandringsledelse. Når alt kommer til alt, er det ændringer i adfærd inden for vigtige områder og processer (der er tæt knyttede til strategien), som vil kunne give et løft til strategieksekvereringen.

Figur 1: En sammenhængende strategi udgøres af flere elementer, inkl. en klar forståelse af de såkaldte differentierede kapabiliteter



Fit for Growth: Sådan sikrer virksomheden, at den bliver klar til vækst

1. Identificér virksomhedens 3-6 vigtigste kapabiliteter for at sikre en sammenhængende strategi

Afdæk virksomhedens 3-6 vigtigste kapabiliteter, som er virksomhedens vigtigste styrker, dvs. dem, der gør en afgørende forskel for kunderne og differentierer virksomheden fra konkurrenterne på markedet. For Apple er det fx intuitive brugerflader, forbrugerindsigt og banebrydende innovation, mens Amazons kapabiliteter er styring af kunderelationen, back-end supply management og retail interfacedesign. Kapabiliteterne bør danne udgangspunkt for transformationen af omkostningsbasen, og de skal således også afspejles i virksomhedens værdiskabelse og i porteføljen af services og produkter målrettet kunderne.

2. Transformér omkostningerne, så de understøtter styrkerne

Næste skridt er at transformere omkostningsbasen. Her bør man skelne mellem de gode omkostninger, der understøtter udviklingen af virksomhedens styrker, og som man derfor bør investere i, og de dårlige omkostninger, som ikke bidrager til virksomhedens succes.

For at skabe overblik over, hvor virksomheden bruger pengene i dag, kan man opdele virksomhedens udgifter i disse kategorier:

- Omkostninger, som man bør investere i, fordi de går til at understøtte kapabiliteterne og dermed udviklingen af virksomhedens styrker.
- Omkostninger, som går til at kunne konkurrere i virksomhedens sektor og opretholde en fornuftig kvalitet.
- Omkostninger til at opretholde et basalt niveau, og som man kan skære i eller outsource for at blive mere effektiv.
- Og endelig omkostninger, der ikke er nødvendige for strategien, og som bør udfases.

Fordelingen af virksomhedens omkostninger bør altid afhænge af virksomhedens industri, marked og specifikke situation. I flere tilfælde vil der også være omkostninger, man så vidt som muligt bør eliminere, da de ikke er værdiskabende eller på anden måde kan begrundes.

3. Understøt væksten med den rette struktur og adfærd

Det tredje punkt handler om at organisere sig rigtigt, så virksomheden er klar til at realisere strategien på de interne linjer. Det kræver, at man ser på sin organisationsstruktur og operating model inden for de nøgleområder, der skal understøttes og tilpasses dem, så processer og kompetencer er på plads til at understøtte fremtidig vækst.

En anden vigtig ingrediens er at sikre, at man fremmer den adfærd i organisationen, der støtter op om strategien. Hvilken adfærd vil man fremme for at lykkes med transformationen? Hvilke nøglepersoner går foran med at forankre de forandringer, som strategien fører med sig? Dette indbefatter, at der tidligt i transformationsprocessen er fokus på at forstå og få ord på den eksisterende virksomhedskultur og medarbejderadfærd. Det gøres via fokuserede indsatser som fx interview og workshops.

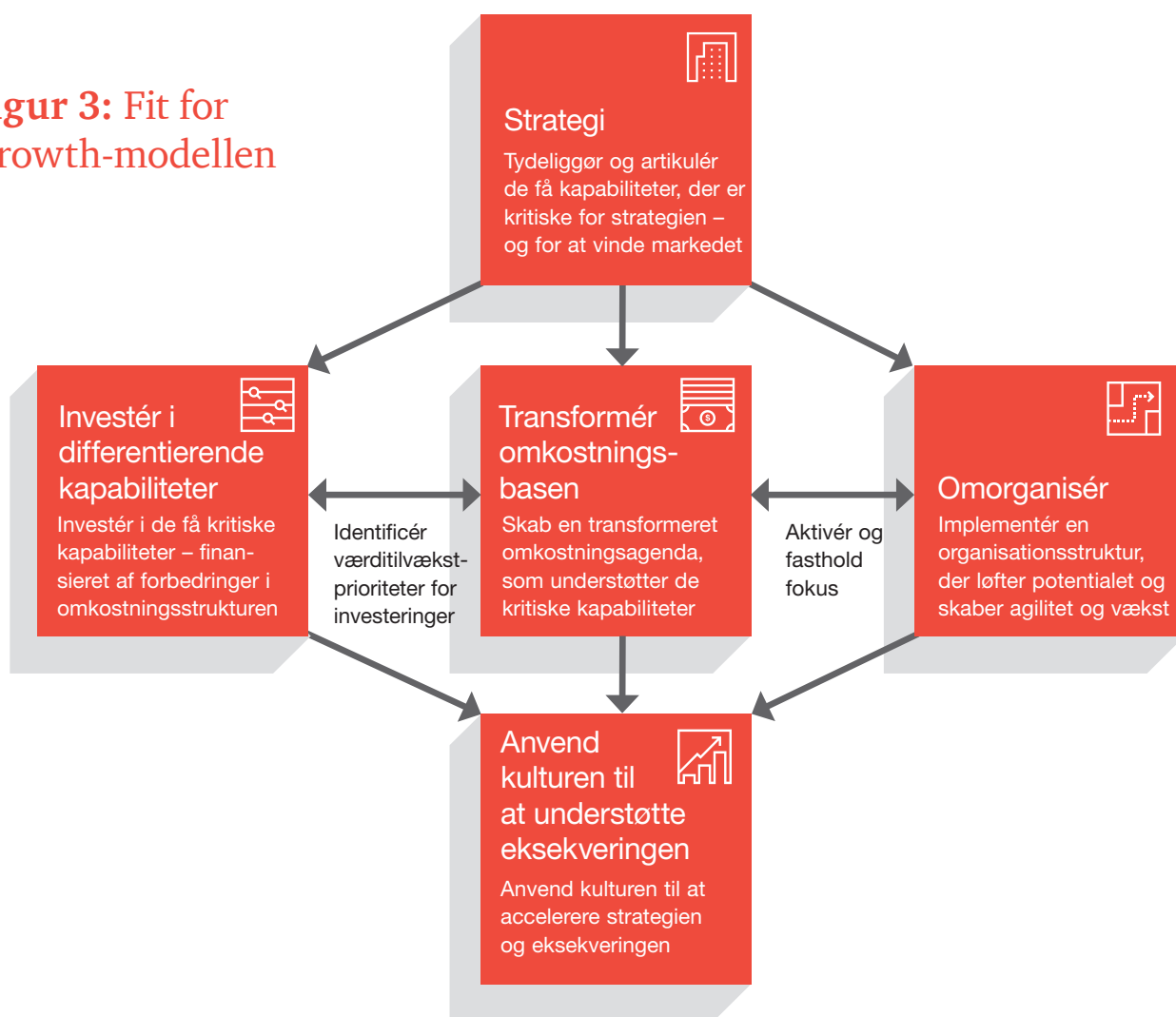
► michael.szczepanski@pwc.com

Figur 2: Fit for Growth: De fire omkostningstyper

Inddel omkostningerne efter type og få overblik over de “gode” og “dårlige” omkostninger

Differentierende styrker	“Sid med ved bordet”	Basal drift	Ikke nødvendige
• 3-6 kapabiliteter, der skaber kundeværdi og konkurrencefordele • Investér for at opnå et serviceniveau i top • Øg effektiviteten	• Aktiviteter, der er nødvendige for at kunne “sidde med ved bordet” og konkurrere i branchen • Øg effektiviteten	• Omkostninger til at opretholde basal drift (fx juridiske krav) • Øg effektiviteten	• Understøtter kapabiliteter, der ikke er nødvendige • Udfordr behovet for at investere • Øg effektiviteten eller sænk serviceniveauet
Kan kræve højere investeringer end konkurrenternes	Match konkurrenternes omkostningsniveau	Brug så lidt som muligt, overvej outsourcing	Eliminér eller vær påholdende

Figur 3: Fit for Growth-modellen



PwC's anbefalinger til bestyrelsen



1. Sørg for, at der er klarhed om, hvordan man ser og fortolker på strategien, og hvilken adfærd og kultur, der karakteriserer virksomheden. Både på ledelsesniveau og på tværs af organisationen. Det er vigtigt, at man som bestyrelse har fokus på, at ledelsen kan fremlægge konkret data herfor. Dette inkluderer også en forståelse af, hvad man kan lære af eksekveringen af den seneste strategi.
2. Tag ansvar for, at der sikres en enighed om, hvilke kapabiliteter og sammenhænge der er vigtige for virksomheden, og i hvilken grad virksomheden er foran konkurrenterne på disse områder. Efterspørg desuden en stærk sammenhæng i virksomhedens strategi.
3. Bed ledelsen redegøre for den konkrete adfærd, der skal understøtte transformationen, fx i forhold til, hvem der kunne være de 'uformelle' ledere i

virksomheden, dvs. de nøglepersoner, der er kulturbærere, og som medarbejderne generelt lægger mærke til. Det er nemlig de uformelle ledere, der får strategien til at leve ude i organisationen.

4. Supplér de finansielle mål med et fokus på at kunne måle de vigtige og ideelle adfærdsmønstre på virksomheden.

Sidst, men ikke mindst, er det essentielt, at bestyrelsen kan guide ledelsen, når det gælder om at kunne redegøre for de kritiske elementer i transformationen. Bestyrelsen skal således være med til at sikre, at der ikke efterspørges flere og flere detaljer, der blot medfører, at virksomheden skal "vende hver en sten", hvorved fokus og momentum i transformationen mistes – og eksekveringsgevinsten ligeså.

Aktionærrettighedsdirektivet

– en oplagt mulighed?

Af Alex Penvern og
Henrik Steffensen, PwC

Tag kontrol over dit narrativ

Aktionærrettighedsdirektivet ("Shareholders' Rights Directive") er et EU-direktiv fra 2007, som har til formål at regulere udøvelse af aktionærrettigheder i børsnoterede selskaber i Europa, der er noteret med aktier på et reguleret marked (fx OMX C25). Direktivet er senere tilpasset i 2017, og det blev implementeret i dansk lovgivning gældende fra den 10. juni 2019.

Formålet med direktivet er bl.a.:

1. At tilskynde aktionærer til et langsigtet aktivt ejerskab samt
2. at øge gennemsigtigheden mellem virksomheder og aktionærer.

Dette medfører bl.a., at aktionærer skal have mulighed for medindflydelse i forhold til vederlagspolitikken, som skal til afstemning på generalforsamlingen, samt at selskabet skal udarbejde en vederlagsrapport med henblik på at gøre aflønningen af bestyrelse og direktion mere transparent. Herudover skal bestyrelsen i de omfattede selskaber fremover godkende væsentlige transaktioner med nærtstående parter, inden disse gennemføres, for at sikre at transaktionerne sker under almindelige markedsmæssige vilkår.

De nye regler vedrørende vederlagspolitikken og vederlagsrapporten giver selskaberne bedre mulighed for at kommunikere beslutninger, der omhandler vederlag, proaktivt til investorer og medier.

Det store spørgsmål er derfor, om din virksomhed har lagt en strategi for, hvordan de nye regler skal håndteres, og om den ligeledes har klarlagt de processer, der er nødvendige for at få fastlagt de nye politikker.

Introduktion til direktivet

Formålet med at introducere direktivet i dansk lov er at sikre bedre rettigheder og gennemsigtighed for selskabers kapitalejere inden for følgende fem områder:

1. Krav om udarbejdelse og godkendelse af vederlagspolitik
2. Krav om udarbejdelse og godkendelse af vederlagsrapport
3. Godkendelse af transaktioner med nærtstående parter og krav om offentliggørelse af visse af disse
4. Identifikation af aktionærer/kapitalejere
5. Gennemsigtigheden i forhold til institutionelle investorer, kapitalforvaltere og rådgivende stedfortrædere ("proxy advisors") forbedres.

Særligt på de første tre områder stilles der nye og skærpede krav til selskabernes interne processer og offentliggørelse af information til aktionærer/investorer og markedet generelt.

Af den årsag fokuserer vi i denne artikel kun på punkterne om vederlagspolitikken og vederlagsrapporten (og hvordan disse med fordel kan benyttes som kommunikative redskaber), samt delen om transaktioner med nærtstående parter og de fremtidige krav herom.

Ønsker du yderligere information om de berørte punkter, der omhandler vederlagspolitikken, vederlagsrapporten og transaktioner med nærtstående parter, kan du læse mere i PwC's publikation med fokus på de nye regler og implikationer samt mulighederne for børsnoterede virksomheder: pwc.dk/da/publikationer/2019/aktionærrettighedsdirektivet.pdf

Herudover bør det bemærkes, at direktivet giver de enkelte medlemslande mulighed for at til- og fravælge forskellige bestemmelser i direktivet. Danmark har i dette tilfælde forsøgt at minimumsimplicentere reglerne, for at sikre så høj fleksibilitet for de omfattede selskaber som muligt.

Kort opsummering

Formålet med aktionærrettighedsdirektivet er bl.a. at tilskynde aktionærer til et langsigtet aktivt ejerskab samt at øge gennemsigtigheden mellem virksomheder og aktionærer.

Det betyder fx, at aktionærer skal have mulighed for medindflydelse i forhold til vederlagspolitikken, som skal til afstemning på generalforsamlingen, samt at selskabet skal udarbejde en vederlagsrapport med henblik på at gøre aflønningen af bestyrelse og direktion mere transparent.



Figur 4: Elementer i vederlagspolitikken og vederlagsrapporten

Vederlagspolitikken skal ...	Vederlagsrapporten skal ...
1. Bidrage til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed. 2. Beskrive de forskellige komponenter af fast og variabel aflønning, samt den relative andel af disse komponenter. 3. Forklare, hvordan medarbejdernes løn og ansættelsesvilkår er taget i betragtning ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken. 4. Give retningslinjer for varigheden af kontrakter eller ordninger for ledelsesmedlemmerne (fx opsigelsesperioder og betalinger tilknyttet opsigelser). 5. Forklare den beslutningsproces, der er anvendt ved vederlagspolitikken fastlæggelse. 6. Beskrive vilkårene for aftaler om variabel aflønning, herunder de klare, brede og varierende kriterier for tildeling af den variable løn. 7. Beskrive retningslinjerne for aktiebaseret aflønning, herunder modningsperioder og bindingsperioder, samt linket til forretningsstrategien. 8. Beskrive væsentlige ændringer, samt fortælle i hvilke tilfælde vederlagspolitikken kan fraviges og de proceduremæssige betingelser herfor.	... oplyse følgende om det enkelte ledelsesmedlems aflønning: 1. Beskrive den samlede aflønning fordelt på komponenterne, samt den forholdsmæssige andel af disse komponenter, og hvordan dette "mix" er i overensstemmelse med vederlagspolitikken. Enhver form for aflønning fra selskaber, som tilhører den samme koncern, skal beskrives. 2. Oplyse den årlige ændring i aflønningen, i selskabets resultater og den gennemsnitlige aflønning over de seneste fem regnskabsår. 3. Oplyse antallet af tildelte aktier eller tilbudte aktieoptioner, samt de væsentligste betingelser for udnyttelsen af rettighederne. 4. Informere om muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning, samt beskrive eventuelle afvigelser af procedurer eller af selve vederlagspolitikken.

Vederlagspolitik

En af konsekvenserne ved direktivet er, at selskaberne skal sikre, at der altid aflønnes i overensstemmelse med den vederlagspolitik, som aktionærerne har godkendt på generalforsamlingen. Det er derfor vigtigt, at der i god tid forud for generalforsamlingen er taget stilling til, hvordan der skal kommunikeres med aktionærerne, og hvilke signaler man ønsker at sende. Er der store vækstambitioner, kan vederlaget eksempelvis linkes til performance og vækstsmål. Er der et særligt behov for fastholdelse af nøglemedarbejdere, kan dette forbindes til de valg, der er truffet omkring vederlag. I de fleste tilfælde anbefales det at undersøge, hvad investorerne forventer.

Der skal som minimum foretages en afstemning om vederlagspolitikken hvert fjerde år, startende ved førstkommande generalforsamling, der indkaldes i regnskabsår, som starter den 10. juni 2019 eller senere. Det indebærer, at hvis selskabet har kalenderåret som regnskabsår, skal politikken forelægges til godkendelse på den førstkommande ordinære generalforsamling i foråret 2020. Vederlagsrapporten skal første gang forelægges til afstemning på generalforsamlingen i foråret 2021, omhandlende aflønningen i regnskabsåret 2020.

Den godkendte vederlagspolitik for aflønning af bestyrelses- og direktionsmedlemmer skal være klar og forståelig, samt beskrive de forskellige komponenter af fast og variabel aflønning. Den variable aflønning inkluderer:

- Alle bonusser (kort- og langsigtede)
- Eventuel aktiebaseret aflønning
- Alle andre goder, der tildeles bestyrelses- og direktionsmedlemmer
- Hver komponents relative andel i forhold til den samlede lønpakke (pay mix).

For så vidt angår variabel aflønning skal politikken indeholde finansielle og ikke-finansielle resultatkriterier, herunder de metoder der anvendes til at fastlægge, om resultatkriterierne er opfyldte. For selskaber, som anvender aktiebaseret aflønning, skal politikken desuden angive modningsperiode og eventuel bindingsperiode ved tildeling. Det er i den forbindelse et krav, at vederlagspolitikken elementer bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed. Dette er af særlig vigtighed, når der kommunikeres om lønelementer, som ikke er markedskonforme, eller andre elementer, som kan være følsomme (fx clawback-klausuler på incitamentsprogrammer), da disse ofte optager investorerne. I den forbindelse anbefales det, at virksomhederne løbende iagttager, hvilke virksomheder der er mest sammenlignelige, laver et benchmark (fx af lønniveauer) for at opnå en forståelse af markedet, og derefter overvejer historiefortælling om disse elementer, både i vederlagspolitik og i vederlagsrapport.

For de danske børsnoterede selskaber omfatter *Anbefalinger for god Selskabsledelse* allerede i dag en anbefaling om, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik gældende for både bestyrelse og direktion, herunder en beskrivelse af de enkelte lønkomponenter. Det anbefales også, at vederlagspolitikken kommer til afstemning på generalforsamlingen, og at denne offentliggøres på selskabets hjemmeside. Anbefalingerne skal forstås som frivillige retningslinjer, og de er dermed ikke et udtryk for gældende lovgivning, men følger i stedet 'følg eller forklar-princippet'. Direktivændringerne kan derfor anses som en skærpelse af de allerede gældende anbefalinger.

Anbefalinger for god Selskabsledelse bliver i lyset af aktionærrettighedsdirektivets lovmæssige regulering revideret i efteråret 2019. Det er planen at følge lovændringernes effekt, og at samle erfaringer fra generalforsamlingssæsonen 2020, før nye anbefalinger udgives til praktisering for regnskabsåret, der starter den 1. januar 2021.

Vederlagsrapport

Det kræves, at der udarbejdes 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 til hertil. Dermed er det igen vigtigt, at virksomheden har en kontinuerlig og strategisk tilgang til kommunikationen om ledelsesvederlag, hvor linket mellem vederlag og strategi er tydeligt.

Vederlagsrapporten skal efterleve de nye regler, når der rapporteres for regnskabsåret efter den næstkommende godkendelse af en vederlagspolitik. Det betyder, at vederlagsrapporten udgives i foråret 2021 (for regnskabet 2020) for virksomheder med et regnskabsår, der følger kalenderåret.

Vederlagsrapporten skal give et samlet overblik over den faktiske aflønning, herunder de goder, som de enkelte ledelsesmedlemmer er tildelt eller har til gode i det seneste regnskabsår. I vederlagsrapporten skal der på individniveau oplyses om den årlige ændring i aflønningen over en periode på minimum fem år.

Ændringen i det enkelte ledelsesmedlems aflønning skal vises i sammenhæng med:

1. Den årlige ændring i selskabets resultater og
2. den årlige ændring i den gennemsnitlige aflønning på grundlag af fuldtidsækvivalenter af andre ansatte i selskabet end ledelsesmedlemmer.

Dette gælder både nye og tidligere bestyrelses- og direktionsmedlemmer, der har været tilknyttet selskabet i seneste regnskabsår. I vederlagsrapporten skal der angives en specifikation af det enkelte ledelsesmedlems samlede aflønning, herunder den faste og variable aflønnings forholdsvis andel af den samlede vederlæggelse. For variabel aflønning gælder det, at der i vederlagsrapporten skal oplyses om ledelsesmedlemmernes opfyldelse af de resultatkrav, som angives i vederlagspolitikken, mens det for aktiebaseret vederlæggelse er et krav, at antallet af tildelte aktier og aktieoptioner, og der til knyttede optjenings- og udnyttelsesperioder, bliver oplyst.

Der skal desuden oplyses om brug af muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning (clawbacks) 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.

I henhold til lovreglerne angår ovenstående henvisning til "selskabets resultat" og "selskabets fuldtidsansatte" udelukkende det børsnoterede selskab og således ikke koncernens resultat eller koncernens ansatte. De fleste selskaber må imidlertid antages at overveje at supplere med koncerntal, men loven synes at udelukke, at koncerntallene kan erstatte moderselskabstallene.

Vederlagsrapporten skal være tilgængelig på selskabets hjemmeside i mindst 10 år. EU-Kommissionen har den 1. marts 2019 udgivet et udkast til guidelines til afrapportering af de nødvendige oplysninger i vederlagsrapporten. Efter udgivelsen fandt en konsolideringsrunde sted med henblik på at samle feedback fra de medlemslande, som direktivet omfatter. De endelige guidelines er endnu ikke udsendt.

“De nye regler om vederlagspolitikken og vederlagsrapporten giver selskaber mulighed for at tage styringen over deres egen historiefortælling ved at kommunikere beslutninger, der omhandler vederlag til investorer eller medier proaktivt”.

“Offentliggørelse skal ske, når dagsværdien af transaktionen udgør 10 % eller mere af selskabets samlede aktiver eller 25 % eller mere af resultatet af primær drift i henhold til senest offentliggjorte koncernregnskab. Udarbejdes der ikke koncernregnskab, anvendes i stedet selskabets seneste offentliggjorte årsregnskab”.

Der er tale om væsentlige ændringer i forhold til de nuværende regler for god selskabsledelse. Disse kræver oplysninger i årsrapporten om det samlede vederlag pr. ledelsesmedlem, herunder en tilkendegivelse af, om vederlaget 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 et femårigt vederlagsoverblik pr. ledelsesmedlem, ligesom der skal ske sammenholdelse med fx antal ansatte og selskabets resultater.

Væsentlige transaktioner med nærtstående parter skal godkendes af selskabets bestyrelse og eventuelt offentliggøres

Væsentlige transaktioner med nærtstående parter, som ikke er sædvanlige forretningsmæssige transaktioner, skal godkendes af selskabets bestyrelse. Er der tale om meget væsentlige transaktioner, skal de offentliggøres. Dette skal ske for transaktioner, der gennemføres efter 10. juni 2019.

Figur 5: Væsentlige transaktioner med nærtstående parter

Definition

1. Kun væsentlige transaktioner, der ikke er sædvanlige forretningsmæssige transaktioner, skal godkendes af bestyrelsen. Herudover gælder en række undtagelser, bl.a. vedrørende transaktioner med dattervirksomheder.
2. Kun meget væsentlige transaktioner blandt de transaktioner, der skal godkendes, skal offentliggøres. Det gælder, når dagsværdien af transaktionen udgør 10 % eller mere af selskabets samlede aktiver eller 25 % eller mere af resultatet af primær drift i henhold til senest offentliggjorte koncernregnskab.
3. Bestyrelsen skal indføre en intern procedure for periodiske vurderinger af, om sædvanlige transaktioner, herunder om betingelserne for at anse transaktionerne for sædvanlige, er tilstede.

De oplysninger, der skal offentliggøres om transaktionen (og være tilgængelige i fem år), er:

- Karakteren af forholdet til den nærtstående part,
- navnet på den nærtstående part (skal være entydigt, så det sikres, at kapitalejerne kan vurdere de risici, der er forbundet med transaktionen – og for at give kapitalejeren mulighed for at anfægte transaktionen),
- datoen for gennemførelse af transaktionen,
- dagsværdien af transaktionen, og
- andre forhold, som er nødvendige for at kunne vurdere, hvorvidt transaktionen er gennemført på vilkår, der må anses for rimelige for selskabet og for de kapitalejere, der ikke er nærtstående parter, herunder minoritetsdeltagere.

Den offentliggjorte meddelelse må ikke ændres efter offentliggørelse. Hvis der er fejl i en offentliggjort meddelelse, skal denne ikke rettes. Der skal derimod offentliggøres en ny meddelelse med korrigerende information.

Offentliggørelse skal ske på selskabets hjemmeside, hvor meddelelserne skal være offentligt tilgængelige i fem år.

De sædvanlige transaktioner skal ikke godkendes uanset omfanget. Men det fremgår udtrykkeligt af direktivet og loven, at selskabets bestyrelse skal indføre en intern procedure for periodiske vurderinger af, om det er sædvanlige transaktioner, og om betingelserne for at anse transaktionerne for sædvanlige er tilstede.

I forlængelse af dette skal nærtstående parter forstås i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandards, dvs. IAS 24, hvilket betyder transaktioner indgået med:

- Medlemmer af selskabets bestyrelse og direktion, herunder disses nære familiemedlemmer, samt selskaber som disse personer har kontrol over.
- Medlemmer af moderselskabets bestyrelse og direktion, herunder disses nære familiemedlemmer samt selskaber, som disse personer har kontrol over.
- Moderselskaber og søsterselskaber.
- Personer eller selskaber, der har bestemmende eller betydelig indflydelse over selskabet – direkte eller indirekte.
- Selskabets datterselskaber og associerede selskaber, og selskaber som selskabet har fælles kontrol over.

Offentliggørelse skal ske, når dagsværdien af transaktionen udgør 10 % eller mere af selskabets samlede aktiver eller 25 % eller mere af resultatet 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 %- eller 25 %-grænserne.

Meddelelsen om transaktionen skal offentliggøres hurtigst muligt, efter transaktionen er gennemført.

For så vidt angår vurderingen af, hvornår en transaktion er væsentlig – og dermed skal godkendes i bestyrelsen – og de overvejelser der er forbundet hermed, henviser vi til den tidligere nævnte PwC-publikation om aktionærrettighedsdirektivet.

Handlingspunkter for de børsnoterede selskaber fremadrettet

Følgende retningslinjer anbefales derfor for de børsnoterede selskaber fremadrettet:

1. Man bør forberede sig på, at der højst sandsynligt skal ændres i vederlagspolitikken, så den opfylder kravene i direktivet og samtidig henvender sig til aktionærer på en gennemsigtig måde.
2. Man bør foretage de nødvendige drøftelser om udarbejdelsen af vederlagsrapporten, herunder hvordan man ønsker at kommunikere vederlag i forhold til virksomhedens strategi og resultater.
3. Man bør ligge en klar kommunikationsstrategi for den information og de politikker, der skal offentliggøres. At være på forkant med direktivet sender et positivt signal til aktionærerne og sikrer, at organisationen er helt klar til ændringerne.

► alex.penvern@pwc.com
► henrik.steffensen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Tag ejerskab over historiefortællingen – hvordan er ledelsesvederlaget linket til forretningsstrategien og den nuværende historiefortælling til investorerne?
- Fokuser på udarbejdelse af vederlagspolitik til godkendelse på førstkomende ordinære generalforsamling. For kalenderårsregnskabsår er det den ordinære generalforsamling i foråret 2020. Hvad forventer aktionærerne, og hvordan stemmer vederlagselementerne overens med det der ses i markedet? Det er et stort praktisk arbejde, der skal igangsættes via vederlagsudvalget og/eller bestyrelsen.
- Sørg for at have kravene til vederlagsrapporten i mente ved udarbejdelse af 2019-rapporten, for at gøre processen lettere i 2020 – hvordan hænger virksomhedsresultaterne sammen med det udbetalte vederlag?



“Vederlagspolitikken og vederlagsrapporten kan med fordel benyttes som kommunikative redskaber, der kan hjælpe børsnoterede virksomheder i Danmark med at kommunikere bedre om ledelsesvederlag”.

Bestyrelsens rolle, ansvar og muligheder i forhold til bæredygtighed (ESG)

Af Jens Pultz Pedersen, PwC

Hvordan indgår bæredygtighed, ansvarlighed og FN's 17 verdensmål i bestyrelsens arbejde? Hvad er risici, og hvad er muligheder? Og hvordan sikrer bestyrelsen, at virksomheden er bæredygtig og skaber værdi på den lange bane? Det er omdrejningspunkterne i denne artikel.

Bestyrelsens ansvar

I henhold til selskabslovens §115 er bestyrelsens ansvar at varetage den overordnede og strategiske ledelse, fx i forhold til at påse, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller. Desuden har bestyrelsen til opgave at påse, at direktionen udøver sit hverv på behørig vis og i henhold til de rammer, som bestyrelsen udstikker.

De risici og muligheder, som mange virksomheder og bestyrelser i dag står over for, omfatter også bæredygtighed og samfundsansvar. Det kan sammenfattes til 'miljømæssige, sociale og governance-relaterede risici' (eller 'ESG: Environment, Social and Governance'). Dertil kommer de lov-mæssige krav med udspring i, at man som virksomhed skal kunne redegøre for egne risici, politikker, indsatser og resultater – samt krav om årlig rapportering om miljø, klima, menneskerettigheder, medarbejderforhold og anti-korruption.

ESG, CSR og bæredygtighed har ikke traditionelt set været højt placeret på bestyrelsens agenda, men det har ændret sig. I dag er disse emner langt mere centrale i forhold til både konkurrencedygtighed og virksomhedens mulighed for at eksistere, operere og vokse. Særligt klimaudfordringen, men også leverandørkæder med ringe mulighed for at skabe sig overblik over ESG-relaterede risici og national lovgivning om fx hvidvask, menneskerettigheder og anti-korruption, har været med til at eskalere relevansen.

Det er således et meget bredere felt af udfordringer, som bestyrelsen skal orientere sig om og mod. Det stiller afledte krav til, hvordan man som bestyrelse skal vejlede og kontrollere virksomhedens ledelse, herunder hvilke informationer og data, der indsamles og kommunikeres til ledelse og bestyrelse som grundlag for strategiske og operationelle beslutninger. Kendetegnene for disse informationer er deres ikke-finansielle natur, der vanskeliggør en sammenstilling og konsolidering af risici, som man kender det fra finansielle risici, der i højere grad kan sammenlignes direkte på en monetær basis.

Bestyrelsen har en central rolle i forhold til at sikre investorernes tillid til virksomheden og dens fremtid. Bestyrelsen har også en klar rolle, når det gælder at identificere de væsentligste interessenter og imødegå deres bekymringer på virksomhedens vegne. Det sker via overvågning og sikring af god governance, risikostyring og rettidig omhu for strategiske beslutninger.

Kort opsummering

- Bestyrelsen skal varetage virksomhedens tarv via overvågning og udstikning af rammerne for virksomhedens ledelse. Bestyrelsen skal sikre, at virksomheden også på lang sigt er bæredygtig i ordets bredeste forstand.
- ESG ('Environment, Social and Governance') er også et punkt på bestyrelsens agenda, og det kræver både tid og overvejelser at sikre en optimal adressering af ESG-risici. ESG-områder – i henhold til FN's 17 Verdensmål – bør inddrages i den løbende vurdering af risici og muligheder, samt i dialogen med ledelse

og væsentlige interessenter, som ikke nødvendigvis begrænser sig til de finansielle.

- Med de rette kompetencer og processer til monitorering og rapportering har bestyrelsen mulighed for at sikre virksomhedens fremtid – og ikke kun i forhold til den finansielle bundlinje.
- Bestyrelsen skal, ud over at inddrage ESG i det strategiske arbejde, også vurdere og udnytte, om ESG kan bruges som differentierende faktor i markedet og dermed udgør en forretningsmæssig mulighed for virksomheden.



Hvad dækker ESG over?

ESG har sit udspring blandt institutionelle investorer og investeringsforvaltere. Her bruges det til at identificere de udfordringer og muligheder, som knytter sig til investeringer. Derfor bruges begrebet også i forbindelse med screening af mulige investeringer og i due diligence-faser. Derudover er det et vigtigt begreb i forhold til aktivt ejerskab. Når virksomheder, kapitalforvaltere, fonde eller institutionelle investorer forholder sig til ESG-risici, skyldes det typisk den øgede opmærksomhed fra kunder, presse, beslutningstagere og fra offentligheden. En opmærksomhed, der særligt tager afsæt i, hvordan de konkrete investeringer påvirker omverdenen – og ikke kun med udgangspunkt i det afkast, der skabes. Nogle af de samme bevæggrunde vil formentlig kunne findes hos de erhvervsdrivende fonde.

Når aktører, fx investorer, orienterer sig om miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige udfordringer og muligheder, sker der ofte en konsolidering af de begreber og fortolkninger, der anvendes. Dette er også tilfældet for ESG. ESG dækker således over de risici, retningslinjer og handlinger, der tidligere er beskrevet under overskrifter som sustainability, samfundsansvar, responsible investing (RI), socially responsible investing (SRI), corporate social responsibility (CSR) og responsible business.

Et af de tydelige tegn på, at investorer og virksomheder arbejder på at nærme sig en fælles fortolkning af ESG-begrebet og dets anvendelighed, er rapporteringsguidelines såsom Nasdaq Nordics publikation med titlen *"ESG Reporting Guide 2.0 – A Support Ressource for Companies"* fra maj 2019. Guiden fokuserer på nordiske og baltiske børsnoterede virksomheder, og den giver anbefalinger til 15 KPI'er fordelt på miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige områder. De 15 KPI'er dækker erfaringsmæssigt investorerens interesser. De er illustrative for virksomhedens præstationer på områder, der kan udgøre risici, hvis de ikke bliver adresseret. Nasdaqs guideline prioriterer og bygger således videre på guidelines for CSR-rapportering såsom FN's Global Compact, FN's verdensmål og Global Reporting Initiative, som alle opererer med ikke-finansielle KPI'er. Særligt GRI og Global Compact har dannet grundlag for CSR-rapportering i en årrække siden deres etablering tidligt i starten af århundredet.

De vigtigste årsager til, at virksomheder i dag sætter fokus på ESG, er:

- Forventninger fra nuværende og kommende medarbejdere.
- Forventninger fra kunder, der stiller krav til de produkter og ydelser, de køber.
- Forventninger fra investorer, både nuværende og kommende.
- NGO'ers fortsatte fokus på virksomhedernes præstationer, og på omkostninger for klima, miljø og samfundet generelt, som ikke indgår som omkostninger i forretningsmodellen og værdiskabelsen.
- Udnyttelse af potentialer til effektivisering og besparelser gennem fokus på bæredygtighed. Fx i form af energibesparelser, nedbringelse af affald mv.
- Udnyttelse af muligheder for vækst og øgede markedsandele bl.a. i forhold til den grønne omstilling.

Fra CSR til ESG

Hvor både E'et for environment og S'et for sociale forhold er etablerede områder af rapporteringen (både den frivillige og den lovpligtige), så er G'et for governance i ESG-sammenhæng nyt. Governance betegner, hvordan en virksomhed har etableret sig, så den konstant er opdateret, har et klart defineret ansvar samt sikrer en inddragelse af ESG-områder i den generelle risikovurdering, -håndtering og -imødegåelse.

Under governance ligger ansvaret for sikring af de rette kompetencer – også i forhold til ESG – både hos bestyrelsen, virksomhedens ledelse samt i organisationen.

Kigger man ud i verden, ses en tendens til at oprette ESG-komiteer, der har til opgave at sikre et fokus på ESG-området, herunder risikovurdering, ansvarsfordeling samt intern og ekstern rapportering og kommunikation. Ofte er ESG-komiteen sideordnet med andre bestyrelseskomiteer som fx revisionskomiteen og komiteen for aflønning og kompensation. Opgaverne kan typisk sammenfattes som:

- Overvågning af interne kontroller med relation til operationelle risici for fysiske aktiver i forhold til fx miljø, klima, arbejdsmiljø og menneskerettigheder.
- Overvåge effektivitet og anvendelighed af ledelsessystemer i forhold til ESG.
- Overvåge involvering og brug af en intern ESG-audit-funktion.
- Initiere og godkende løbende risikovurdering af aktiver i forhold til ESG.
- Udarbejde og sende anbefalinger om ESG til bestyrelsen, der kan indgå i grundlaget for opdateringen af en samlet strategi for virksomheden.

En ESG-komite har således som oftest ikke noget mandat over ESG-strategien, men agerer alene på bestyrelsens vegne. Ud over ansvaret i forhold til at sikre, at virksomhedens ESG-politik føres ud i livet – og at der allokeres tilstrækkelige ressourcer til dette – kan ESG-komiteen også have til opgave at overvåge den løbende eksterne rapportering om ESG. Det kan fx være i forhold til årsrapporten eller i selvstændige fora, i en bæredygtighedsrapport eller på hjemmesiden.

Generelt viser etableringen af disse komiteer, at bestyrelsen har øget fokus på området og de risici-områder, som miljø, klima, menneskerettigheder, medarbejderforhold og anti-korruption medfører. Hos nogle virksomheder, der har valgt at etablere risikokomiteer, kan ESG godt integreres med den generelle tilgang til ERM (Enterprise Risk Management). Det kan endda bidrage til en mere direkte integration af ESG-risici i den generelle risikovurdering og -model, så ESG-risici bliver prioriteret på linje med de finansielle risici. Det fordrer dog, at data og informationer, der ligger til grund for vurderingen af ESG-risici, har en høj kvalitet. Men er det tilfældet, vil det sikre et mere robust beslutningsgrundlag for strategiske beslutninger i bestyrelsen.

Dét, at der er en transparens i forhold til G'et i ESG i den eksterne kommunikation, værdsættes højt af mange investorer. Det demonstrerer nemlig virksomhedens beredskab, når det gælder om at adressere de samfundsmæssige udfordringer som fx klima og sociale tendenser i samfundet. Særligt i relation til klima er der et udtalt behov for investorer, der tænker langsigtet, og som har viden om, hvordan eventuelle klimaforandringer vil kunne påvirke virksomhedens eksistens, drift og muligheder for at vokse.

Dette har bl.a. ført til et markedsdrevet initiativ med fokus på rapportering om klimaforandringer. Initiativet har fået navnet 'Taskforce for Carbon-related Financial Disclosures (TCFD)'. Her gives der anbefalinger til, hvordan governance om klimarisici skal designes; hvordan disse risici skal kortlægges på den korte og den lange bane, samt hvordan den enkelte virksomhed skal rapportere herom. Det kan fx være med udgangspunkt i opstillinger af scenarier, der baseres på, om vi står over for globale temperaturstigninger på 1,5 eller 2,0 grader.

TCFD-anbefalingerne er særligt rettet mod den finansielle sektor. Her er forhåbningen, at man med anbefalingerne kan sikre den finansielle beslutningstager et mere transparent billede af virksomhedernes tilgang, risici og muligheder givet de udfordringer, som klimaforandringer vil medføre. TCFD-anbefalingerne er alene rettet mod governance og klimarisici, men kan udgøre et eksempel på standarder for, hvordan ESG-risici generelt kan og bør integreres.

Hvilke muligheder skaber ESG?

Bestyrelsen bør have fokus på ESG, og man bør vurdere, i hvilket omfang bestyrelsens overvågende rolle også indbefatter en sikring af, at der sættes fokus på emner som miljø, klima, menneskerettigheder, medarbejderforhold og anti-korruption. Det er nemlig i mange finansielle interessenters øjne yderst vigtigt, hvis man skal kunne vurdere virksomhedens muligheder for at eksistere, operere og vokse på lang sigt.

Det er vores erfaring, at virksomheder, der forstår at forholde sig til ESG systematisk – det være sig strategisk, risiko- og rapporteringsmæssigt – præsterer bedre end de virksomheder, der ikke gør det¹. Det skyldes, at håndteringen af ESG er udtryk for rettidig omhu og styring af de ikke-finansielle udfordringer, inden de rammer den finansielle top- og/eller bundlinje. Og det viser igen, at man som virksomhed har et meget finmasket net, der kan identificere de udfordringer, som så kan håndteres, inden de bliver uoverskuelige. En virksomhed med det rette fokus på ESG er således oftest mere modstandsdygtig end en virksomhed, der ikke har det samme ESG-fokus.

Investorer, der har et naturligt fokus på ESG, har typisk behov for en højere grad af transparens, så de ved, at bestyrelsen tager området alvorligt. Disse investorer vil ofte gerne se eksempler på, hvordan ESG inddrages på virksomheden, og hvordan indsatsen er med til at drive de langsigtede mål for virksomheden. Når investorerne præsenteres for denne information, er det med til at skabe en højere grad af tillid til virksomhedens bestyrelse.

Det er en vigtig pointe, at ESG ikke udelukkende repræsenterer risici, men også indeholder væsentlige muligheder, der – hvis de udnyttes – kan give virksomheden konkurrencemæssige fordele. Ofte vil et fokus på miljø gøre, at der kan identificeres mulige besparelser, ligesom miljøforbedringer i virksomhedens egen del af værdikæden kan skabe en konkurrencemæssig fordel set med kundernes øjne. Som bestyrelse bør man også overveje, hvordan risikostyring i forhold til virksomhedens medarbejdere kan reducere arbejdsskader og sygefravær, sikre færre bøder fra myndigheder, lavere forsikringspræmier og reducerede omkostninger til genhiring af nye medarbejdere. Gode præstationer inden for disse områder vil i sidste ende styrke virksomhedens omdømme og øge dens evne til at tiltrække nye talenter.

Figur 6: Eksempler der illustrerer risici og muligheder

Risici	Muligheder
Begrænset kontrol med områder som energi- og vandforbrug, affald og emissioner til luft kan udgøre risici og føre til manglende lovefterlevelse, dårligt omdømme og øgede produktionsomkostninger.	Etablering af faste procedurer og arbejdsgange for ikke-finansielle områder, fx energistyring og affaldsminimering, kan sikre besparelser og danne grundlag for virksomhedens eventuelle ønske om at begrænse klimabelastningen. Dette kan igen påvirke adgangen til kapital positivt.
Dårlig arbejdsmiljøstyring og begrænset karriereplanlægning for virksomhedens talenter kan resultere i tabt arbejdstid, bøder fra myndigheder og utilsigtet høj medarbejderomsætning.	Måltrettet karriereplanlægning for virksomhedens talenter og et sikkert arbejdsmiljø kan medføre reducerede medarbejderomkostninger og en øget evne til at tiltrække og fastholde de dygtigste talenter.
Manglende opmærksomhed på ændringer i kunders og investorers forventninger kan true en virksomheds eksistens.	Et fortsat fokus på potentielle ændringer i kunders og investorers forventninger, hvad angår ESG, kan skabe muligheder for at differentiere sig og dermed opnå konkurrencefordele.

1. Kilde: MSCI ESG Research, FactSet and Nordea Markets

Hvilke spørgsmål bør bestyrelsen stille sig selv – og hvordan kan bestyrelsen bedst forberede sig?

Det er bestyrelsens ansvar at udstikke strategien og sikre, at ledelsen fører den ud i livet. Det er derfor også bestyrelsen, der skal sørge for, at virksomhedens strategi inddrager ESG og dermed skaber en mulighed for, at virksomheden er bæredygtig på lang sigt – og i flere af ordets betydninger end blot den finansielle.

Når forretningsmodellen for at blive bæredygtig er beskrevet og vedtaget, vil betydningen og vigtigheden af god kommunikation og rapportering følge umiddelbart. I den forbindelse kan overvejelser om, hvad en bredere kreds af virksomhedens interessenter mener og ønsker, skabe stor værdi for virksomhedens ejere.

Det er også bestyrelsens opgave at sikre transparens i forhold til beslutninger og prioriteringer om ESG. Det kræver, at bestyrelsen modtager og har adgang til den rette information på det rette tidspunkt.

Vores erfaring er dog, at mange bestyrelser ofte ikke føler, at de har tilstrækkelig information til rådighed ud over, hvad der måtte være offentliggjort i årsrapporten. Og selv denne information er måske kun i begrænset omfang – hvis overhovedet – forbundet med den økonomiske værdiskabelse.

Ønsker bestyrelsen at udnytte potentialet i ESG bedre – og dermed muligheden for at få en meningsfyldt dialog med virksomhedens interessenter og ledelse om de risici og muligheder, der måtte være – er der en række forhold, bestyrelsen kan overveje. Se figuren herunder.

Figur 7: Eksempler der illustrerer spørgsmål og forbedringer

Spørgsmål	Mulige forbedringer
Har vi som bestyrelse adgang til den fornødne viden for at kunne vurdere potentielle risici ift. ESG?	Etablé eller øg frekvensen, hvormed ledelsen holder bestyrelsen informeret om ESG-risici.
Hvor ofte diskuterer vi reelt ESG-risici i bestyrelsen?	Gør diskussionen af ESG-risici til et fast tilbagevendende punkt på dagsordenen.
Har vi, eller bør vi etablere, en bæredygtighedskomite, der kan overvåge og rapportere om virksomhedens ESG-risici og strategi på linje med revisionskomiteen og kompensationskomiteen?	Specificér ansvaret for ESG i bestyrelsen, eventuelt via etablering af en egentlig ESG-komite med medlemmer fra bestyrelsen og ledelsen.
Har bestyrelsen de fornødne kompetencer i relation til ESG og ESG-risici?	Giv nomineringskomiteen opgaven med løbende at vurdere bestyrelsens kompetencer i relation til ESG.
Har vi en formaliseret tilgang til at føre opsyn med og lytte til kritik fra væsentlige interessenter, og herunder sikre, at deres behov for information tilgodeses?	Efterse at ledelsen har etableret klare roller i forhold til ESG i funktioner som bogholderi, investor relations, legal, risk management, HR og drift.
Har bestyrelsen et klart svar på, om virksomheden inddrager ESG-risici og muligheder i sin langsigtede strategi?	Kommunikér og vis forbindelsen mellem ESG og den generelle værdiskabelse. Brug branchestandarder og etablerede rapporteringskoncepter til at fortælle omverdenen om det.
Hvad offentliggør vi om ESG, og med hvilken detaljeringsgrad og anvendelighed for væsentlige interessenter? Hvor pålidelige er data og oplysninger?	Vurdér om ledelsen i tilstrækkeligt omfang har etableret en pålidelig rapportering efter anerkendte standarder. Vurdér også, om kontrolmiljøet omkring rapporteringen sikrer pålidelig data, der gør, at væsentlige interessenter kan vurdere, om risici og muligheder i relation til ESG er håndteret med rettidig omhu. Overvej om en uvildig erklæring fra en revisor om ESG-data, interessentinvolvering (fx iht. AccountAbility's standard for interessentinvolvering, AA1000APS) og ESG-informationer generelt kan øge troværdigheden.
Er ESG-risici en etableret del af virksomhedens ERM-program og processer?	Vurdér om ESG-risici på lige fod og i tilstrækkeligt omfang er indarbejdet i virksomhedens ERM-processer.
Er ESG en integreret del af bestyrelsens grundlag for at træffe investeringsbeslutninger?	Vurdér om ledelsen i tilstrækkeligt omfang inddrager ESG-risici og data i due diligence-processer.
Er ESG en del af bonussystemet for den øverste ledelse?	Vurdér om en præcisering af dele af strategien kan foretages gennem ESG-mål i scorecards og bonussystemer.

Figur 8: FN's 17 Verdensmål som vedtaget af FN's generalforsamling i 2015



Hvordan kan FN's Verdensmål (SDG) inddrages?

Formålet med FN's Verdensmål er at sætte en fælles ramme for nationalstaternes forståelse for de udfordringer, som vores klode står overfor. Samtidig giver de 17 verdensmål virksomheder, interesseorganisationer og myndigheder en mulighed for at vurdere, hvordan de via konkrete indsatser kan gøre en forskel og hjælpe til, at målene nås i 2030.

De 17 hovedmål understøttes af 169 delmål, der udspecificerer en række facetter af hovedmålene. Det gør, at 'brugerne' af verdensmålene i endnu højere grad kan få en klar idé om, hvilken indsats der kræves.

Det er vigtigt at understrege, at ikke alle mål er lige lette at relatere sig til. Og desuden pågår arbejdet med at beskrive regnskabspraksis for hoved- og delmål fortsat (i relation til at få fastlagt, hvordan fremdrift og resultater skal måles). Umiddelbart er verdensmålene formuleret som mål for nationalstaterne. Det er således også alene disse, der kan ratificere dem. Men særligt, når man nærlæser delmålene, er det tydeligt, at der gives meget input til, hvordan både små og store virksomheder – via inddragelse af SDG i strategiudvikling, målsætning og rapportering – kan bidrage til, at målene samlet set nås.

“Umiddelbart er verdensmålene formuleret som mål for nationalstaterne. Det er således også alene disse, der kan ratificere dem. Men særligt, når man nærlæser delmålene, er det tydeligt, at der gives meget input til, hvordan både små og store virksomheder – via inddragelse af SDG i strategiudvikling, målsætning og rapportering – kan bidrage til, at målene samlet set nås”.

“Det er på virksomhedernes evne til at anvende effektmål, at den reelle værdi af verdensmålene skal ses, da virksomhederne derved lægger hele deres indflydelse og købekraft bag”.

SDG'erne kan ses som et fælles sprog for verdens udfordringer, og det er også en realitet, at de, i de første år efter vedtagelsen i 2015, har vundet indpas i virksomhedernes rapportering. Ofte er ikonerne blevet brugt som læsevejledning, når virksomheder i deres eksisterende rapportering fx har beskrevet indsats og resultater i relation til klima (mål nr. 7 om bæredygtig energi) eller kønsdiversitet (mål nr. 5 om ligestilling mellem kønnene). Men uden en egentlig inddragelse af selve verdensmålet i den bagvedliggende strategi og målfastsættelse i virksomheden. Blandt kritikere ses det som værende for letkøbt og overfladisk, når SDG'erne alene bruges som en emnemæssig referenceramme, der skal beskrive den eksisterende indsats.

I de senere år er mange virksomheder lykkedes med at bruge SDG'er som ramme for en vurdering af væsentlighed, risici og muligheder. Fx når virksomheden i relation til ESG skal definere, hvad man konkret skal sætte sig af mål. Et godt eksempel på dette er A.P. Møller - Mærsk A/S, som gennem sin proces for vurdering af risici og muligheder har segmenteret de 17 verdensmål ud fra mål, hvor man kan levere signifikante resultater i kraft af sin forretningsmodel. Mål, hvor man på ad hoc-basis kan skabe varige forbedringer og verdensmål, der ikke umiddelbart er i berøring med forretningsstrategien. Det betyder, at man for disse alene sikrer en løbende overholdelse af gældende lovkrav i de markeder, hvor man opererer.

Andre virksomheder har gjort brug af verdensmålene til at skabe interne forandringer i organisationen og i måden, hvorpå man skaber en positiv påvirkning i samfundet. Chr. Hansen A/S arbejder med en løbende vurdering af produktporteføljens effekt på udvalgte verdensmål. Der er tale om verdensmål nr. 2 (afskaffelse), nr. 3 (sundhed og trivsel) og nr. 12 (ansvarligt forbrug og ansvarlig produktion). I det omfang, at et produkt kan dokumenteres at understøtte to eller flere af delmålene til ét af de 17 hovedmål, har årets omsætning af dette produkt betydning for, hvor stor en del af koncernens omsætning, der understøtter verdensmålene.

Tallet i sig selv (82 % i 2019) er primært af kommunikativ værdi. Men internt har rapporteringen af tallet medført en forøget stolthed blandt medarbejderne, en øget opmærksomhed omkring virksomhedens positive effekt, og flere idéer til, hvordan man kan blive endnu bedre. For investorerne er det ene tal, der viser sammenhængen til SDG'erne meget anvendeligt. Og det har givet Chr. Hansen A/S så stor opmærksomhed, at virksomheden er blevet udnævnt til verdens mest bæredygtige af Corporate Knights.

Endelig har mange virksomheder formået at inddrage verdensmålene i strategien, så selv meget ambitiøse mål synes at være inden for rækkevidde, når bestyrelsen vedtager at gå efter dem. Selskaber som Carlsberg A/S, Novo Nordisk A/S og Ørsted A/S har alle sat sig mål om at blive CO2-neutrale i 2030 eller tidligere – og dermed bidrage maksimalt til, at mål nr. 7 om bæredygtig energi kan nås. Det er på virksomhedernes evne til at anvende effektmål, at den reelle værdi af verdensmålene skal ses, da virksomhederne derved lægger hele deres indflydelse og købekraft bag.

For bestyrelsen er verdensmål og delmål et godt udgangspunkt for en dialog med ledelsen om, hvad der i forhold til ESG er væsentligt, og hvor der måtte være uafdækkede risici og muligheder. SDG'erne sætter i den forbindelse rammen for, hvad samfundsansvar og bæredygtighed konkret bør indbefatte, og dermed hvordan reel bæredygtighed ser ud for en virksomhed på lang sigt. Verdensmålene er også det 'sprog', som bestyrelse og ledelse kan bruge i dialogen med væsentlige interessenter. I kraft af dette 'sprog' kan man nemlig implicit være med til at løse kundernes udfordringer i forhold til at blive bæredygtige. Og dermed forbedres også virksomhedens egen konkurrencekraft og muligheder for at skabe langsigtet økonomisk værdi for ejerkredsen.

► jens.pultz.pedersen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Bestyrelsen bør øge sit fokus på ESG, så risici og muligheder inddrages i de eksisterende arbejds-gange og i dialogen med ledelsen.
- Bestyrelsen bør give sig selv et servicetjek i forhold til, om man besidder de rette kompetencer, har den nødvendige information til rådighed og generelt fører dialog med de vigtigste interessenter (der oftest ikke begrænser sig til de finansielle).
- Med en balanceret og integreret tilgang til håndtering af risici og muligheder på ESG-området, får bestyrelsen bedre indsigt – og dermed bedre mulighed – for at sikre virksomhedens bæredygtighed og udvikling på lang sigt.



Intern revision

Af Brian Christiansen og Johan Bogentoft, PwC

Intern revision – en kerneressource i strategisk risk management

Selskaber, som er bedre i stand til at håndtere risici ("risk agile"), har større sandsynlighed for at opnå profitabel vækst sammenlignet med de organisationer, som ikke tager risici. Samtidig er det vigtigt, at virksomheder har stærke systemer til at modstå uønskede risici ("resilience"). Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen løbende monitorerer ("assurance"), at risikoniveauet er inden for organisationens risikoappetit. I det arbejde er en professionel intern revisionsfunktion bestyrelsens forlængede arm.

Risikostyring skal altså ikke kun bruges defensivt, men også som et offensivt værktøj. Udfordringen er at finde en god balance mellem "risk resiliency" og "risk agility".

Danske virksomheders omgivelser ændrer sig hurtigere og mere uforudsigeligt end nogensinde før. Det stiller større krav til bestyrelsens forståelse af ikke bare virksomheden og dens omgivelser ("risikounivers"), hvilke risici virksomheden kan overleve ("risikotolerance"), men også hvilke risici bestyrelsen bevidst ønsker at tage ("risikoappetit"). Her har intern revision en afgørende rolle i at udfordre risikobilledet og give en uafhængig tilbagemelding til bestyrelsen på, om den samlede risiko ligger inden for den definerede risikoappetit.

I henhold til den nye vejledning fra Komitéen for god Selskabsledelse skal bestyrelsen fastsætte rammerne for intern revision i en funktionsbeskrivelse ("audit charter").

Ny vejledning fra Komitéen for god Selskabsledelse

Funktionsbeskrivelsen omhandler den interne revisionsfunktionens formål og omfang, beføjelser, rapporteringsstruktur og ansvar. Den bør også angive, hvilke områder og opgaver der kan begrænse intern revisions uafhængighed og objektivitet. Funktionsbeskrivelsen sætter rammerne for, hvilken rolle intern revision skal spille og er genstand for løbende revurdering og evaluering. I eksemplet på funktionsbeskrivelsen, står det, at intern revision skal følge de internationale standarder for intern revision (International Standards for the Professional Practice of Internal Audit) publiceret af The Institute of Internal Auditors (The IIA) og tilhørende etiske regler publiceret af The IIA.

Intern revision skal have en klar struktur for at kunne anvende sine ressourcer optimalt til at levere øget værdiskabelse til både ledelse og bestyrelse.

Som bestyrelsesmedlem bør man stille sig selv spørgsmålene

- Hvordan får jeg rettidig, nøjagtig rapportering og overbevisning om, at organisationen ikke påtager sig risici uden for vores risikoappetit?
- Hvem kan give mig sikkerhed for, at vi påtager os nok risici til at opnå vores målsætninger, samtidig med at vi bibeholder vores modstandskraft mod uønskede hændelser?
- Hvem er mine "øjne og ører" ude i organisationen?
- Hvem giver mig et uafhængigt billede af risiko- og kontrolmiljøet i organisationen?

En professionel intern revisionsfunktion kan være svaret på alle spørgsmålene.

Kort opsummering

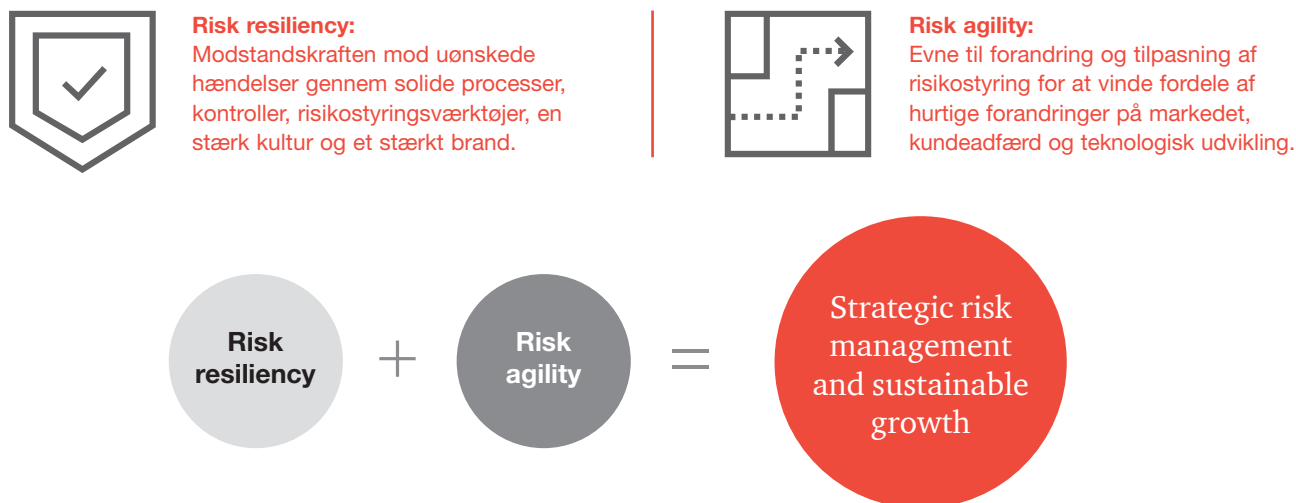
Komitéen for god Selskabsledelse publicerede i juli 2019 en ny vejledning¹ vedrørende funktionsbeskrivelse til interne revisionsfunktioner i danske børsnoterede selskaber, som ikke er underlagt Finanstilsynet. Vejledningen kan ses som et stort skridt i retning mod, at danske virksomheder kan have en professionel og værdiskabende intern revisionsfunktion som et fundament til god selskabsledelse og risikostyring.

I eksemplet til funktionsbeskrivelsen, som er vedlagt vejledningen, står der i det første afsnit: "Formålet med intern revision er at styrke og beskytte NN's værdier ved at levere risikobaseret og objektiv sikkerhed, rådgivning og indsigt. Intern revision bidrager til, at NN kan opnå sine mål ved at anvende en systematisk og disciplineret tilgang til at evaluere og forbedre effektiviteten af ledelsesprocesser, risikostyring og kontrolprocedurer".



1. Kilde: corporategovernance.dk/sites/default/files/190709_vejledning_om_funktionsbeskrivelse_for_intern_revision.pdf

Figur 9: Balancen mellem Risk Resiliency og Risk Agility



Behovet for en værdiskabende intern revisionsfunktion har aldrig været større. De bedste interne revisionsfunktioner formår at agere som bestyrelsens forlængede arm. Dette gøres ved:

- at skabe gennemsigtighed for bestyrelsen
- at koordinere effektivt med virksomhedens øvrige compliance- og risikofunktioner
- at identificere og vurdere eksisterende såvel som nye risici
- at danne partnerskaber med relevante interessenter.

Bestyrelsen spiller en afgørende rolle i forbindelse med optimeringen af udbyttet fra den interne revisionsfunktion. En klar forventningsafstemning mellem bestyrelsen og den interne revision, samt et veldefineret fundament, sikrer en effektiv og værdiskabende intern revisionsfunktion.

Danmark har et af verdens mest tillidsfulde samfund. Nutidens globaliserede verden øger behovet for objektive undersøgelser, risikostyring og vurdering af finansiel og operationel effektivitet. Det kan en intern revisionsfunktion hjælpe med.

Klare fordele for bestyrelsen

En intern revisionsfunktion kan hjælpe bestyrelsen ved at styrke tilsynet med virksomheden og samtidig fungere som bestyrelsens "øjne og ører" på tværs af organisationen. Intern revision kan medvirke til at skabe et øget kendskab til og en øget indsigt i organisationen via uafhængige og objektive undersøgelser.

Interne revisionsfunktioner er ofte funktionelt forankrede hos bestyrelsen/revisionsudvalget. Det sikrer funktionens uafhængighed af de enkelte forretningsområder og muligheden for uhindret at udtale sig om risiko- og kontrolmiljøet på tværs af organisationen.

“En intern revision kan hjælpe bestyrelsen ved at styrke tilsynet med virksomheden og samtidig fungere som bestyrelsens ‘øjne og ører’ på tværs af organisationen. Intern revision kan medvirke til at skabe et øget kendskab til og en øget indsigt i organisationen via uafhængige og objektive undersøgelser”.

I de virksomheder, som har valgt ikke at have en uafhængig intern revisionsfunktion, bør bestyrelse og revisionsudvalg sikre, at de forventede opgaver udføres et andet sted i virksomheden eller af eksterne leverandører, og at resultatet bliver som ønsket.

På den måde øges bestyrelsens muligheder for at foretage rettidige og informerede beslutninger om de risici, som truer virksomhedens opnåelse af sine mål. Det kan ske inden for forskellige interne revisionsområder, der bidrager til sikkerhed og øget relevant information om, fx:

- Finansielle risici
- Operationelle risici
- Strategiske risici
- Compliance-risici
- Cyber- og it-relaterede risici
- Kultur- og adfærdsrисici
- Omdømmerisici.

Ifølge den nye vejledning om funktionsbeskrivelse for intern revision bør den interne revisionschef rapportere administrativt til den administrerende direktør. Men i forordet skriver Komitéen for god Selskabsledelse, at "I nogle virksomheder refererer revisionschefen dog både funktionelt og administrativt til den administrerende direktør eller økonomidirektøren, men har stadig ubegrænset adgang til revisionsudvalget/bestyrelsen for at sikre uafhængighed".

Intern revision og teknologi

Nye teknologier ændrer virksomhedernes forretningsgange og åbner samtidig op for nye muligheder, markeder, produkter og serviceydelser.

For at den interne revisionsfunktion kan fortsætte med at levere værdi til forretningen, skal den forstå virkningerne af den teknologiske udvikling.

Bestyrelsen skal derfor forvente, at den interne revision har forståelse for de nye teknologier og har nødvendige kompetencer på området. Den interne revision skal desuden kunne rådgive om, hvordan virksomheden bør anvende de nye teknologier, samtidig med at de håndterer risiciene herved og implementerer stærke kontroller.

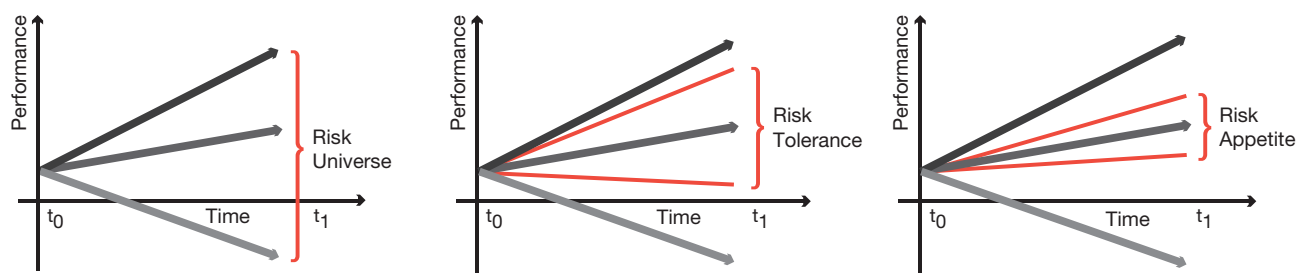
Risikoen for cyberangreb

Truslen om cyberangreb er noget, som fortsat er højt på de fleste bestyrelsesagendaer. Det kan være udfordrende løbende at få information om og sikkerhed for, at kontroller og systemer i virksomheden er operationelt effektive og hensigtsmæssigt designet til at reducere risikoen for et angreb eller begrænse konsekvenserne, når det sker. Den interne revisionsfunktion kan med fordel bidrage til at teste og udfordre roller og ansvar, politikker, processer og systemer, som løbende skal sikre, at kontrollerne vedrørende fx patchning af systemer eller beredskabsplaner virker. Hvis ikke intern revision gør arbejdet, hvem giver så uafhængig og rettidig information herom til bestyrelsen?

Bestyrelsens ansvar og rolle

Der findes ingen unik formel for, hvordan en intern revision bør etableres. Der findes heller ikke en entydig optimal størrelse for funktionen. Væsentligst er det, at funktionen har en tilstrækkelig størrelse til at kunne påtage sig de opgaver, den bliver stillet overfor.

Figur 10: Risikounivers, Risikotolerance og Risikoappetit²



Risikounivers er udtryk for alle de risici, som organisationen kan udsættes for.

Risikotolerance er det niveau af risici, som virksomheden kan overleve. Den kan udtrykkes i form af absolutter, som fx "vi vil ikke udsætte mere end X % af vores kapital i form af et potentielt tab, når vi lancerer et ny produkt".

Risikoappetit er det niveau af økonomiske, operationelle, omdømmemæssige mv. risici, som virksomheden ønsker at tage.

2. Kilde: PwC

I eksemplet på funktionsbeskrivelse fra Komitéen for god Selskabsledelse er det den interne revisionschef's ansvar at *"udarbejde en redegørelse for, om intern revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at udføre sit arbejde"*.

Designet bør tage udgangspunkt i det miljø, de behov og de risici, som virksomheden står overfor. Se også afsnittet "outsourcing af den interne revisionsfunktion". Når beslutningen om at etablere en intern revision er taget, er det vigtigt først at klarlægge forventningerne til funktionen. Ofte kan intern revisions interessenter have forskellige agendaer og målsætninger for revisionens arbejde. Det er herefter vigtigt, at intern revision opnår tilstrækkelig uafhængighed, objektivitet og kompetencer til at kunne levere en indsats inden for de ønskede områder. Ellers risikerer den daglige ledelse og bestyrelsen at mangle kvalificeret input eller modtage input af utilstrækkelig kvalitet. Kompetencerne kan opnås enten ved ansættelse af de rigtige profiler eller ved at sikre relevant ekstern bistand.

Sådan gør de bedste interne revisorer

Der er et betydeligt potentiale, som kan udnyttes ved en optimeret anvendelse af intern revision. Det er en forudsætning for, at potentialet kan udnyttes, at bestyrelsen er tilstrækkelig tæt på intern revision og giver funktionen de rette direktiver og forudsætninger for at kunne opfylde de forventninger, der stilles til funktionen. Det kan efterfølgende overvåges ved at foretage et eksternt kvalitets-review, hvor det er muligt at opnå en uafhængig vurdering af revisionsfunktionen, herunder om der med rette kan og bør forventes mere. Det kan medvirke til at analysere intern revisions tildelte mandat og vurdere, om der er områder, hvor der er behov for yderligere optimering.

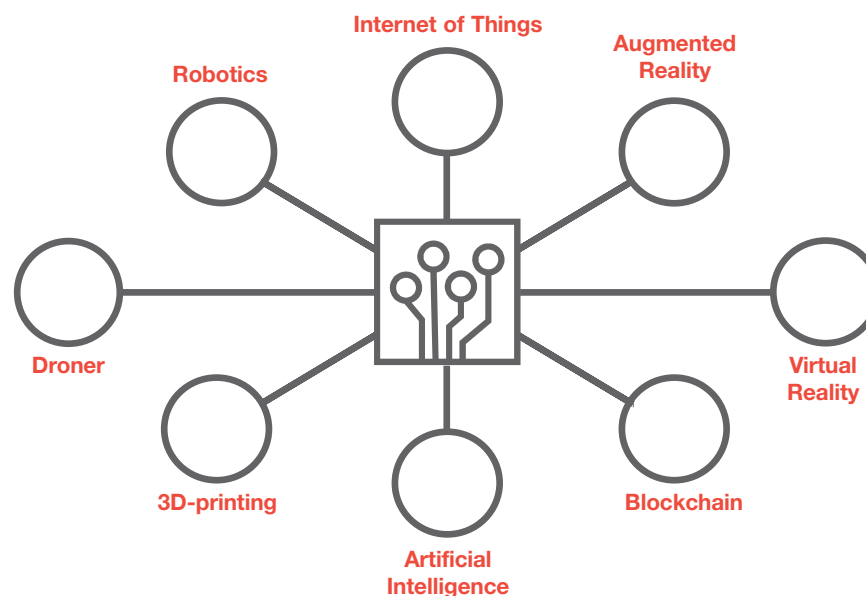
PwC har analyseret mange interne revisioner og identificeret følgende fire generelle kendetegn ved en professionel værdiskabende intern revisionsfunktion:

1. Demonstrerer stærke egenskaber inden for relevante områder

De bedst performende interne revisionsfunktioner besidder egenskaber inden for følgende områder, der sikrer, at de maksimerer udbyttet af deres indsats:

- *"Business alignment"* – afstemmer revisionsplan, herunder initiativer til øget værdiskabelse, med relevante interessenter og deres forventninger
- *"Risikovurdering"* – fokuserer på kritiske risici og udfordringer
- *"Talentagenda"* – udvikler de rette medarbejdere, der matcher målsætningen og visionen for intern revision og resten af virksomheden
- *"Stakeholder management"* – involverer ledelsen ved løbende dialog og feedback
- *"Omkostningseffektivitet"* – leverer omkostningseffektiv service ved optimering af anvendte ressourcer
- *"Teknologi"* – anvender it og teknologi til at øge effektiviteten af det udførte arbejde
- *"Servicekultur"* – fokuserer på øget service via uafhængighed, objektivitet og forståelse af organisationen
- *"Kvalitet og innovation"* – promoverer kvalitetsforbedring og innovation.

Figur 11: Otte teknologier som virksomheder og deres interne revisionsfunktioner som minimum bør forholde sig til



2. Koordinerer effektivt med virksomhedens øvrige compliance- og risikofunktioner

Integration og koordinering med de øvrige compliance- og risikofunktioner er en forudsætning for at kunne identificere nye risici og følge værdikæden fra start til slut. De bedste interne revisionsfunktioner formår at inddrage øvrige funktioner, eksempelvis risikostyring, compliance-funktion, controlling og it-sikkerhed, hvormed det bliver muligt at opnå en klar ressource- og ansvarsfordeling, der sikrer en optimeret allokering inden for udvalgte risikoområder. Samtidig mindskes risikoen for unødigt dobbeltarbejde hos de reviderede parter i organisationen.

3. Identificerer og vurderer nuværende såvel som nye risici

Et tredje af de kendetegn, der definerer de bedste interne revisionsfunktioner, er evnen til at identificere og vurdere nuværende såvel som nye risici i revisionsplanlægningen. Det betyder, at intern revision fx spiller en proaktiv rolle inden for it-sikkerhed, compliance og industrispecifikke områder af både finansiell og operationel karakter. En forudsætning for dette er naturligvis, at intern revision har tilstrækkelige forretningsmæssige og faglige kompetencer til at vurdere de nye risici, så disse bliver kommunikeret både rettidigt og præcist til bestyrelsen.

4. Danner partnerskab med relevante interessenter

Ved at fungere som sparringspartner for bestyrelsen og den daglige ledelse kan intern revision medvirke til at optimere finansielle og operationelle risiko- og kontrolaktiviteter. Samtidig kan funktionen proaktivt levere indsigt og rådgivning med udgangspunkt i et uafhængigt og indgående kendskab til virksomheden. Det forudsætter, at intern revision danner tætte partnerskaber med relevante interessenter på tværs af virksomheden og medvirker til at formidle opnået viden om risici og kontroller.

Vejen frem mod yderligere værdiskabelse

PwC's årlige undersøgelser viser, at de interne revisionsfunktioner, der sigter mod at være en betroet rådgiver, skaber mere værdi for virksomhederne end dem, der alene yder revision. Udviklingen mod at blive en betroet rådgiver kan ske i kraft af følgende skridt:

1. *"Yder revision"* – bidrager med overbevisning til bestyrelsen vedrørende effektiviteten af interne kontroller
2. *"Problemløser"* – anvender ekspertise og relevante redskaber til at identificere årsager til forretningsmæssige udfordringer
3. *"Indsigtsgiver"* – leverer proaktiv indsigt på tværs af organisationen, der kan medvirke til at løse forretningsmæssige udfordringer
4. *"Betroet rådgiver"* – som følge af en kontinuerlig proaktiv indsigt og assistance opbygger intern revision et tæt partnerskab med den daglige ledelse og bestyrelse og fungerer som betroet rådgiver ved kritiske beslutninger. Herudover vil intern revision være en betroet rådgiver, der kan give den daglige ledelse og bestyrelse løbende rettidig feedback på, om virksomheden efterlever besluttede strategier og mål.

Uagtet typen og størrelsen af intern revision er det en forudsætning, at denne bidrager med sikkerhed i forhold til de finansielle og operationelle kontroller, der fungerer som springbræt for, at den interne revision kan nå nye højder som betroet rådgiver.

Hvordan skaber man et godt miljø til yderligere værdiskabelse?

For at skabe værdi i virksomhederne kræver det, at bestyrelsen sammen med den daglige ledelse og intern revision muliggør værdiskabelse og øget performance gennem løbende dialog og samarbejde.

Bestyrelsen bør derfor ideelt set:

- Formidle de væsentligste risici, som virksomheden står overfor
- Opfordre til løbende interaktion
- Oplyse om forventninger til den interne revisionsfunktionens opnåelse af kort- og langsigtede mål
- Orienter om ønsker til periodisk og løbende kommunikation
- Godkende design i samarbejde med revisionskomitéen og sikre den nødvendige tilslutning til dette.

“Uagtet typen og størrelsen af intern revision er det en forudsætning, at denne bidrager med sikkerhed i forhold til de finansielle og operationelle kontroller, der fungerer som springbræt for, at den interne revision kan nå nye højder som betroet rådgiver”.

Sammen med bestyrelsen bør den daglige ledelse også italesætte deres forventninger og vurdere, om der er uoverensstemmelser, der skal kortlægges og behandles. Dialogen mellem alle tre parter er helt essentiel for designet af den optimale løsning.

Outsourcing af den interne revisionsfunktion

Intern revision bør være bemandet, så de er i stand til at løfte de udfordringer, ledelsen ønsker bistand til. Det kan gøres ved at etablere en "in-house"-funktion med alle de rette kompetencer eller ved helt eller delvist at outsource den interne revisionsfunktion til en ekstern partner. Fordelen ved "in-house"-funktionen er, at indsigt og viden forankres 100 pct. i virksomheden.

Fordelene ved at vælge enten outsourcing eller en såkaldt "co-sourcing"-løsning er blandt andre:

- Hurtig etablering med minimale risici og omkostninger
- Transformation af faste omkostninger til variable omkostninger – det vil sige stor fleksibilitet
- Den rette løbende kombination af kompetencer og viden tilpasset den aktuelle situation
- Adgang til globale ressourcer og specialistkompetencer
- Adgang til avanceret teknologi
- Omplacering af ledelsesressourcer til anden mere strategisk brug.

Vejen frem for bestyrelsen

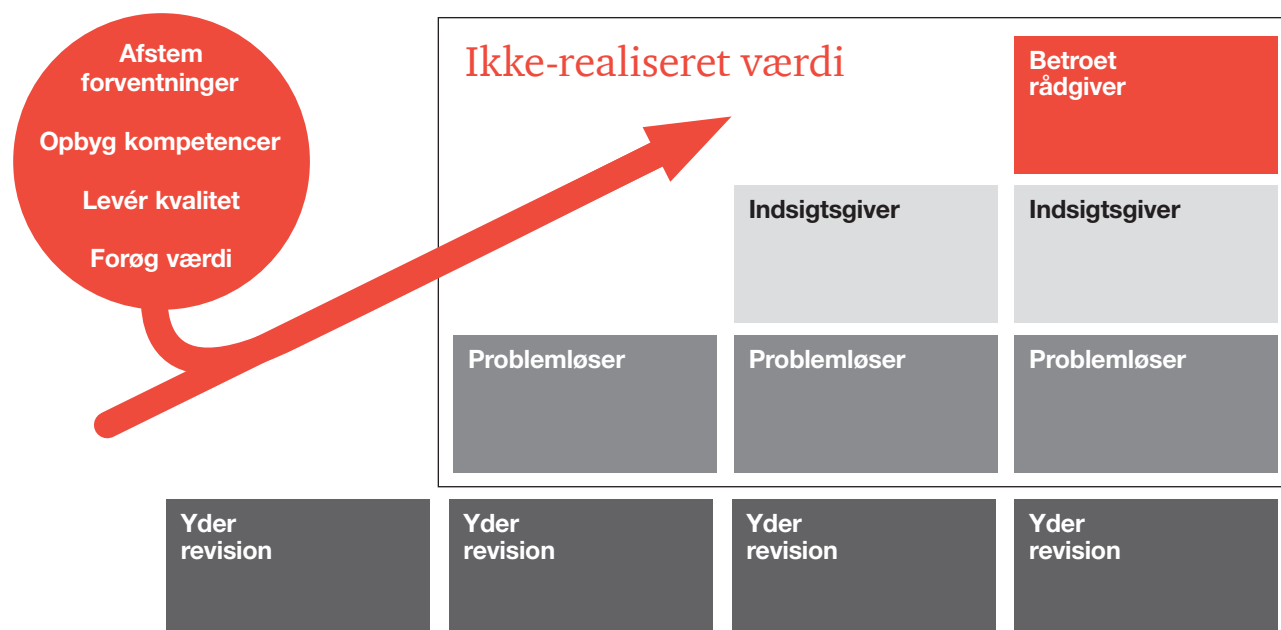
Hvor en intern revision ønskes, er det bestyrelsens ansvar at sikre skabelsen af en intern revision, der lever op til interessenternes forventninger om kvalitet, kompetencer og værdiskabelse.

Derfor bør forventningerne forankres i intern revisions funktionsbeskrivelse, der løbende bør revurderes med henblik på at afgøre, om den passer til virksomhedens nuværende situation.

Tilstedeværelsen af en intern revision skaber yderligere tillid til, at bestyrelsen er tilstrækkelig klædt på til at kunne vurdere og forholde sig til de risici, som virksomheden står overfor.

► brian.christiansen@pwc.com
 ► johan.bogentoft@pwc.com

Figur 12: Vejen mod opnåelse af ikke-realiseret værdi³



3. Kilde: PwC

Sådan gennemføres en succesfuld bestyrelsesevaluering

Af Brian Christiansen, PwC

En bestyrelsesevaluering bør omfatte såvel kvantitative som kvalitative aspekter og skal resultere i forskellige handlingsorienterede tiltag – en konkret handlingsplan. Men hvordan sikres det, at bestyrelsesevalueringen ikke kun bliver 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 trådte i kraft for regnskabsår, der begyndte den 1. januar 2018 eller senere, og for den generalforsamling, der i 2019 behandlede årsrapporten for 2018. En af de væsentligste ændringer i de opdaterede anbefalinger var om bestyrelsesevaluering.

I henhold til de opdaterede anbefalinger afsnit 3.5 skal evalueringprocessen danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning ved en løbende fornyelse.

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

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 eksternt at redegøre 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.

“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”.

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.



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

Et fælles tema for både anbefalinger og vejledning 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.

Erhvervsstyrelsen har offentliggjort "Vejledning om revisionsudvalg" i 2018. 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. Læs også mere om dette i kapitlet om revisionsudvalgets agenda, hvor der bl.a. er fokus på PwC's forslag til, hvordan revisionsudvalget kan gennemføre en selvevaluering af, hvor effektivt udvalget opfylder sine forpligtelser.

Erhvervsdrivende fonde

Komiteen for god Fondsledelse har udarbejdet i alt 16 anbefalinger om fondenes processer for bl.a. kommunikation, bestyrelsessammensætning og vederlag til fondens ledelse. Anbefalingerne er, som *Anbefalinger 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 omtalte opdatering i 2017 og 2018. Vi henviser til PwC's *Fondshåndbogen 2020*, hvor man kan læse mere herom.

Hvad er omfanget af evalueringen?

Det er først og fremmest vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne er enige om, hvad de ønsker at fokusere på i evalueringsprocessen. Blandt de mest almindelige fokusområder er:

- **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 mod at sikre en optimal bestyrelsessammensætning. En gennemgang af bestyrelsens sammensætning giver også mulighed for at se på eventuelt manglende performance fra bestyrelsesmedlemmernes side, og den 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.

- **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, hvilken 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.

Anbefalinger 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.

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.



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 en 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.

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.

Kilde: corporategovernance.dk

Evaluering 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 i bestyrelseslokalet.

Individuelle evalueringer hjælper også med at måle bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgs-møder, 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 medlemmer, 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?

Evalueringer 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 i fokus.

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.

“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”.

Figur 13: Områder, der kan overvejes ved evaluering af bestyrelsesudvalg

Område til vurdering	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?

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. 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.

Figur 14: Fordele og ulemper ved de forskellige evalueringsmetoder

	Fordele	Ulemper
Skriftlige spørge-skemaer eller online-undersøgelser	• Praktiske, lette at anvende • Kan anvendes fra år til år for at konstatere ændringer • Omkostningseffektive	• Kan blive betragtet som en 'afkrydsningsøvelse' • Begrænsede svarmuligheder i multiple choice-spørgeskemaer
Én-til-én interviews med bestyrelses-formanden/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
Én-til-én interviews med en tredjeparts-facilitator	• 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

Hvordan udføres evalueringen?

Mange evalueringer udføres internt af bestyrelsesformanden med hjælp fra bestyrelses-/direktionssekretariatet. I nogle tilfælde udfører nomineringsudvalget evalueringen eller tilsynet 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.

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 interview (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 – fx 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.
- **Faciliterede drøftelser.** Nogle bestyrelser anvender faciliterede drøftelser som en måde til fremme af en dialog om bestyrelsens performance. Det er typisk enten formanden, formandskabet 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 om 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

“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”.

Diversitet i bestyrelsen

Af Line Berg Madsen, PwC

Diversitet er i løbet af det sidste år ofte blevet omtalt i det offentlige rum af regeringen, den offentlige sektor, virksomheder, interesseorganisationer og af medierne.

Det er særligt balancen mellem kønnene i bestyrelserne, der fortsat præger den offentlige diversitetsdebat. En række virksomheder har også inkluderet andre dele af diversitet, såsom forskellige seksuelle orienteringer, ved at tage kendte symboler til sig for at vise deres støtte til inklusion og diversitet.

Men bestyrelser kan med fordel tænke på diversitet som et endnu bredere spektrum, der fx også omhandler internationale profiler, etnicitet, nationalitet, religiøs overbevisning, alder og bestyrelseserfaring.

Specifikt i forhold til kønsdiversitet har Erhvervsstyrelsen i deres seneste rapport fra december 2018 konkluderet, at hele 96,3 % af de undersøgte virksomheder efterlevede kravene om opstilling af måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan. Det er en fremgang fra 94,4 % i 2017.¹

Andelen af undersøgte virksomheder med en ligelig fordeling mellem kønnene blandt bestyrelsesmedlemmer er også gået frem fra 33,3 % i 2016 til 35,6 % i 2017.²

PwC's Annual Corporate Directors Survey 2019³ viser, at bestyrelser i stigende eller i samme grad som sidste år mener, at der generelt er fordele ved at få øget diversitet i bestyrelsen:

Lovgivningskrav – bestyrelsens stillingtagen til diversitet:

- Selskabslovens § 139c om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn.
- *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, nr. 3.5.1. om årlig evaluering af bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer og mangfoldighed).
- Årsregnskabslovens § 99b om den kønsmæssige sammensætning af ledelsen



- Bringer unikke perspektiver ind i bestyrelseslokalet: 94 % (94 % i 2018)
- Øger bestyrelsens ydeevne: 87 % (84 % i 2018)
- Forbedrer forholdet til investorerne: 84 % (81 % i 2018)
- Øger virksomhedens ydeevne: 76 % (72 % i 2018).

Inden for de enkelte diversitetslementer mener flest fortsat, at det har størst betydning at have fokus på diversitet i forhold til kønssammensætning (88 % i 2019, 89 % i 2017) og etnicitet (77 % i 2019, 76 % i 2017). Andre elementer bliver tillagt mindre vægt i besvarelsene, såsom spredning i alder, bestyrelseserfaring, international erfaring og socioøkonomisk baggrund – og disse går hver især tilbage med mellem 15 og 28 procentpoint.⁴

Kort opsummering

- Diversitet i bestyrelsen har størst mulighed for at lykkes med målrettede tiltag.
- Antallet af virksomheder med måltal for øget diversitet i bestyrelsen går fremad, men andre indsatser og målepunkter er også vigtige for at opnå et reelt billede af diversiteten.

- Diversitet kan med fordel tænkes ind i virksomhedens strategi for bæredygtig udvikling.
- De danske regler om medarbejderrepræsentation giver også bestyrelsen mulighed for at inddrage diverse kompetencer og synsvinkler som supplement til de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.



1. Kilde: erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-02/Den%20kønsmæssige%20sammensætning%20af%20ledelsen%20i%20regnskabsåret%202017.pdf
2. Kilde: erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-02/Den%20kønsmæssige%20sammensætning%20af%20ledelsen%20i%20regnskabsåret%202017.pdf. Opgjort iht. den nyeste vejledning. Det bemærkes, at da en ligelig fordeling ikke er lig med en 50:50-fordeling mellem kønnene, er den tilstræbte balance baseret på, hvor mange medlemmer bestyrelsen har.
3.-4. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2019

“En helt central del af diskussionen om bestyrelsens sammensætning er, hvordan man sikrer sig de rette kompetencer i bestyrelseslokalet. Netop dette kan med fordel gøres til selve omdrejningspunktet for diversitetsdebatten”.

Og færre bestyrelsesmedlemmer har svaret, at diversitet i bestyrelsen er 'meget vigtigt', hvilket fører til et fald fra 46 % til 38 %⁵.

Vi ser samtidig, at flere af de adspurgte svarer, at der er en tilstrækkelig diversitetsbalance, og at debatten ikke bør fylde mere end nu.

Sammenholdt med fremgangen i balancen mellem kønnene kan det give en indikation på, at debatten om diversitet er ved at ændre sig, og at det intense fokus på selve diversiteten, som vi tidligere har set, bør kalibreres for at beholde opbakningen til og dermed fremgangen i diversiteten.

En mere langsigtet måde at tænke diversitet kan derfor være at integrere elementet i virksomhedens almindelige rekruttering og udvikling.

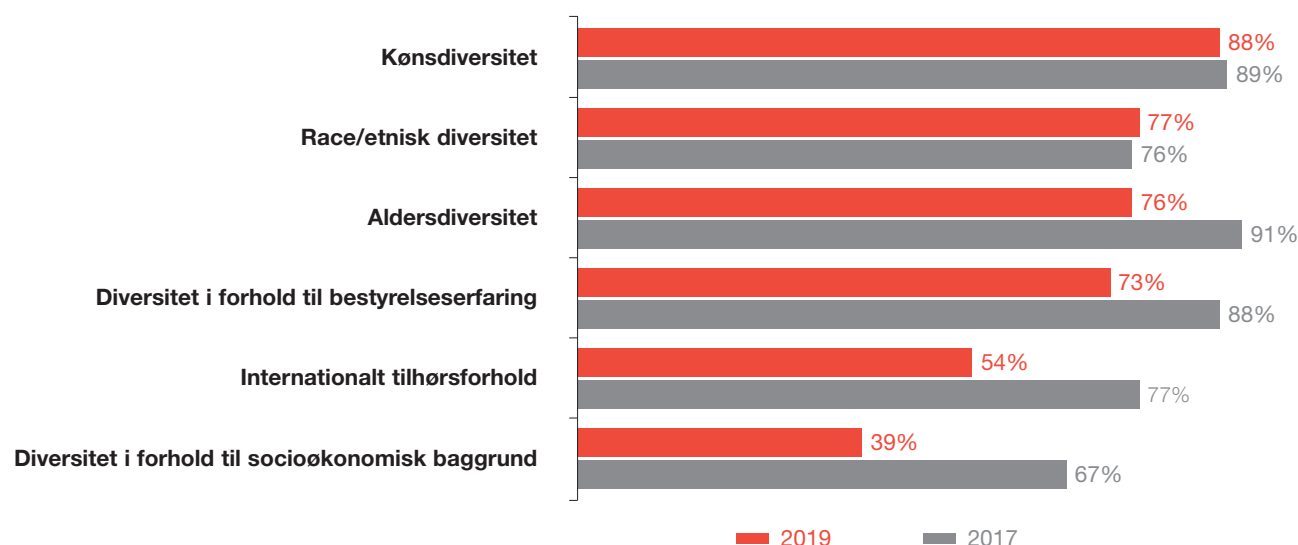
Diversitet starter uden for bestyrelseslokalet

En helt central del af diskussionen om bestyrelsens sammensætning er, hvordan man sikrer sig de rette kompetencer i bestyrelseslokalet. Netop dette kan med fordel gøres til selve omdrejningspunktet for diversitetsdebatten.

Virksomhedernes behov for kompetencer er generelt under udvikling i disse år, bl.a. på grund af brancheglidninger og digitalisering. En anden underliggende tendens er arbejdsstyrkens forventninger til deres arbejdsliv. Samtidig peger ikke mindre end 67 % af de adspurgte danske erhvervsledere på, at det er en udfordring at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer.⁶

Figur 15: Et ændret syn på diversitet⁷

Antal bestyrelsesmedlemmer (i procent), der mener, at disse former for diversitet er vigtige for virksomheden



5. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2019

6. Kilde: PwC's CXO Survey 2019

7. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2019

En måde, hvorpå man som virksomhed i dag kan finde kvalificerede medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer, kan være at gøre talentmassen så diversificeret som muligt. Det betyder ikke, at kravene til kvalifikationer skal sænkes, men derimod at der skal udvælges profiler på baggrund af de dygtigste talenter og deres kompetencer.

De tunge kompetencer, der fx er relevante for bestyrelsesarbejdet, bygger på en kombination af kompetenceudvikling og erfaringer, der tager årevis at udvikle. Det er derfor ikke et egnet parameter at vælge bestyrelsesmedlemmer alene med henblik på at opnå diversitet. Tværtimod er det mere relevant at give interesserede talenter de bedst mulige vilkår for at bruge deres kompetencer:

- I forhold til medarbejderstaben kan det være via strategisk og kontinuerlig talentudvikling.
- I forhold til sammensætningen af bestyrelsen kan det være via selvevaluering og et nomineringsudvalgs kriterier for sammensætning af kompetencer og mangfoldighed.

På begge fronter er objektivitet og anti-diskrimination vigtigt at holde sig for øje – og det giver samtidig endnu større værdi for den enkelte virksomhed, hvis der også fokuseres på inklusion og diversitet som positive elementer.

Hele 83 % af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer i PwC's Corporate Directors Survey 2019 har svaret, at virksomheder generelt bør gøre mere for at fremme diversitet i forhold til køn og etnicitet på arbejdspladsen.⁸ Men hvordan kan dette så gøres i praksis?

Hvordan kan bestyrelsen fremme diversitet?

Strategiske, inkluderende og objektive kriterier for nominering og evaluering af kompetente bestyrelsesmedlemmer kan være med til at fremme diversitet.

Det giver samtidig den fordel, at bestyrelsen kan følge udviklingen på nært hold og justere på tiltagene, hvis der ikke sker den ønskede udvikling i virksomhedens og bestyrelsens diversitetsmix.

Bestyrelsens værktøjskasse til at fremme diversitet inkluderer bl.a.:⁹

Bestyrelsen: Selvevaluering

- Sammensætningen af bestyrelsesmedlemmernes diversitet samt udviklingen og resultaterne af tiltag inden for diversitet kan indgå som et punkt i den årlige bestyrelsesevaluering. Dette bør altid ses i lyset af en evaluering af bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og ikke udelukkende, om de bidrager til diversitet.

Bestyrelsen: Nominering af bestyrelsesmedlemmer

- Etablering af fast praksis med brug af en diversificeret base af kandidater.
- Hvis der benyttes eksterne konsulenter til at finde kandidater, kan det tænkes ind, at der skal søges efter en diversificeret gruppe af kandidater.
- Hvis virksomheden har et nomineringsudvalg, kan udvalget lade diversitet indgå som en del af vurderingen af bestyrelsens kompetencer ud fra de forskellige og unikke perspektiver, som de enkelte bestyrelsesmedlemmer bidrager med.

Virksomheden: Diversitetspolitik og CSR

- Etablering af en politik om virksomhedens fremme af diversitet, inklusion, lighed og anti-diskrimination.
- Hvis virksomheden arbejder med bæredygtighed eller Corporate Social Responsibility (CSR) kan diversitet mv. indgå som en del af en bæredygtig udvikling af virksomheden.

Virksomheden: Målepunkter for diversitet

- Etablering af målepunkter for medarbejderstabens diversitetsbalance i bred forstand målt på segmenter som ledende poster, mellemliderniveau, forskellige funktioner og arbejdsstyrken generelt. Ved at analysere eventuelle forskelle i løn og incitamentsafklønning kan virksomheden få en indikation på, om der kan gøres noget for at understøtte nogle af de underrepræsenterede grupper. Medarbejdertilfredshed samt anciennitet og medarbejderomsætning baseret på forskellige medarbejdergrupper kan også give et fingerpeg.

“Hele 83 % af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer i PwC's Corporate Directors Survey 2019 har svaret, at virksomheder generelt bør gøre mere for at fremme diversitet i forhold til køn og etnicitet på arbejdspladsen”.

8. PwC's Annual Corporate Directors Survey 2019

9. PwC's Annual Corporate Directors Survey 2019

“Et fortsat fokus på diversitet vil være med til at sikre, at de bedste kandidater bliver nomineret, ansat, fastholdt og udviklet – ikke på trods af deres diversitet, men på grund af de forskellige talenter og perspektiver, de bringer til den enkelte virksomhed”.

Virksomheden: Procedurer og kultur

- Etablering af procedurer, en organisation og en kultur, der skal støtte udviklingen af medarbejderstaben hen imod en mere ligelig fordeling af personer i ledelseslagene med forskellige køn, internationale baggrund, religiøse overbevisninger, alder mv. Eksempler på konkrete aktive tiltag i relation til kønsfordeling inkluderer fleksible arbejds- muligheder og tilstræbelse af lighed inden for barsels- og forældreorlov.
- For at fremme en mere bred diversitet kan virksomheden arbejde med at skabe lige og ensartede muligheder for ansættelse, forfremmelse og udvikling samt opfordre til, at alle interesserede talenter gør sig relevante i forhold til fremtidige ledesposter. Uanset køn, alder, race, international baggrund, religiøs overbevisning mv.

Hvordan kan FN's verdensmål om diversitet bruges?

En anden type af mål, som flere og flere danske virksomheder benytter sig frivilligt af, er FN's verdensmål.

Verdensmål nr. 5 om ligestilling mellem kønnene indeholder delmål 5.6 om, at *“sikre, at kvinder får lige muligheder og opnår fuld og effektiv deltagelse i lederskab på alle niveauer af beslutningsprocessen i det politiske, økonomiske og offentlige liv.”*

Verdensmål nr. 10 om reduktion af ulighed indeholder delmål 10.2 om, at *“social, økonomisk og politisk inddragelse af alle styrkes og fremmes, uanset alder, køn, handicap, race, etnicitet, oprindelse, religion eller økonomisk eller anden status”* inden 2030. Diversitetsfremmende tiltag er nødvendige for at opnå en markant styrket diversitet.

Målene indebærer en forpligtelse for FN's nationalstater om at sørge for en passende lovgivning til støtte for målet. Virksomheder kan dog også gøre meget selv i praksis ved at fokusere på diversitet for derved at sikre den bedst mulige talentmasse og parathed til fremtidens markeder.

Diversitet fremadrettet

Et fortsat fokus på diversitet vil være med til at sikre, at de bedste kandidater bliver nomineret, ansat, fastholdt og udviklet – ikke på trods af deres diversitet, men på grund af de forskellige talenter og perspektiver, de bringer til den enkelte virksomhed.

Motivationen for valg af bestyrelsesmedlemmer og medarbejdere bør fortsat være, at der er tale om kvalificerede kandidater. Ved at sørge for at have den bredeste og bedst 'gearede' talentmasse, kan der skabes muligheder, som uden en målrettet indsats kunne være blevet overset.

Virksomhedens konkrete behov vil altid skulle tages i betragtning i forbindelse med sammensætning og afvejning af den rette diversitetsbalance i bestyrelsen.

► line.berg.madsen@pwc.com

Figur 16: Verdensmål 5 og 10



PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Brug strategiske kriterier til sammensætningen af bestyrelsesmedlemmer, så der arbejdes med diversitet på baggrund af kandidaternes kvalifikationer og talenter.
- Lav en plan for, hvordan bestyrelsen kan bidrage til aktiv udvikling af talentmassen blandt medarbejderne, så der opnås en diversificeret sammensætning.



Mine noter

[illegible]

Mine noter

[illegible]

Mine noter

[illegible]

Kontakt vores partnere



Mogens Nørgaard Mogensen

T: 3945 3232

E: mogens.noergaard.mogensen@pwc.com



Michael Szczepanski

T: 3945 3694

E: michael.szczepanski@pwc.com



Michael Groth Hansen

T: 3945 3577

E: michael.groth.hansen@pwc.com



Lars Baungaard

T: 3945 3308

E: lars.baungaard@pwc.com



Alex Penvern

T: 3945 9340

E: alex.penvern@pwc.com



Johan Bogentoft

T: 39453105

E: johan.bogentoft@pwc.com



Brian Christiansen

T: 3945 9080

E: brian.christiansen@pwc.com



Claus Høegh-Jensen

T: 3945 3303

E: claus.hoegh-jensen@pwc.com



Thomas Wraae Holm

T: 3945 3688

E: thomas.wraae.holm@pwc.com



Henrik Steffensen

T: 3945 3214

E: henrik.steffensen@pwc.com



Kim Tromholt

T: 3945 3059

E: kim.tromholt@pwc.com



Mads Melgaard

T: 3945 3421

E: mads.melgaard@pwc.com



Rasmus Friis Jørgensen

T: 3945 3223

E: rasmus.friis.jorgensen@pwc.com



Anders Stig Lauritsen

T: 3945 3451

E: anders.stig.lauritsen@pwc.com



Kim Tang Lassen

T: 3945 3522

E: kim.tang.lassen@pwc.com

Vi håber, at denne publikation vil inspirere dig, så du kan gøre bestyrelsesarbejdet i Danmark endnu mere effektivt og værdiskabende. God læselyst.