

Deloitte.

Sådan kan bestyrelsens effektivitet vurderes

En samlet model til vurdering
af virksomhedens governance-model



Innovation, markedsorientering, global indstilling, diversitet, indsigt i menneskelige værdier, uforlignelige faglige kompetencer, følelsesmæssig intelligens, team-orientering, forretningsforståelse, helhedsorientering, gennemslagskraft, processuel forståelse, analytisk sans, mental åbenhed, selvrefleksion, mod til at udfordre det bestående, kontekstbevidsthed, interkulturel forståelse, demokratisk snilde, økonomisk indsigt, evnen til at tænke visionært, loyalitet, stærke sociale kompetencer, stærk vurderingsevne, handlekraft, omhu, ildhu, performanceorientering, politisk og samfundsmæssig bevågenhed samt – naturligvis – energi, engagement og et lidenskabeligt forhold til sit virke. Det er da det mindste, man kan forvente af et bestyrelsesmedlem i dag og fremover.

Vi kan nok alle blive enige om, at der i disse år stilles ekstremt høje krav til både bestyrelsen som helhed og bestyrelsesmedlemmerne individuelt. Vi kan nok også blive enige om, at man som bestyrelse skal arbejde ekstremt effektivt og målrettet, hvis man vil gøre sig håb om at leve op til bare et fåtal af kravene.

I Deloitte er vi rådgivere for en stor del af Danmarks bestyrelser, og vi ser løbende, hvordan der fortsat stilles højere og højere krav til bestyrelserne fra både ejere og omverdenen generelt. Dermed skal bestyrelsen både finde tid til at arbejde "udad" mod omverdenen og samtidig arbejde "indad" i virksomheden, hvor forskellige strategier skal udarbejdes og implementeres i tæt samarbejde med direktionen og den øvrige ledelse.

Mange artikler og forskningsrapporter har sat fokus på emner som bestyrelsens rolle, kompensation af ledende medarbejdere, strategisk overblik, diversitet og bestyrelsesudvalg. Her får man dog sjældent et holistisk syn på alle udfordringerne, og man ser således ikke på governance-strukturen som helhed.

I denne publikation foreslår vi en samlet model til at vurdere effektiviteten i bestyrelsen og af virksomhedens governance-model. Modellen er anvendelig både

i det tilfælde, hvor bestyrelsen ønsker at revurdere sine arbejdsopgaver og ikke mindst i det tilfælde, hvor bestyrelsesformanden ønsker at vurdere sin bestyrelse i forhold til kompetencer, ansvarsfordeling og governance.

En holistisk vurdering af bestyrelsens arbejde vil give svar på mange af de spørgsmål, som bestyrelser typisk stiller sig selv, såsom:

- Hvilken rolle spiller bestyrelsen i selskabets governance-program, og hvordan er dens rolle forskellig fra den daglige ledelses rolle?
- Hvor og hvordan gør vi en forskel, og dermed hvor bør vi bruge størstedelen af vores tid?
- Overholdelse af love og regler er et vigtigt udgangspunkt, men hvordan får vi gjort bestyrelsen til en strategisk partner for den daglige ledelse?
- Hvad skal vi helt præcist gøre inden for overvågning af de vigtigste områder såsom strategi og forretningsudvikling, herunder risikoappetit, performance management, incitamenter og vederlag?
- Hvordan relaterer bestyrelsesudvalgenes arbejde sig til den samlede bestyrelses arbejde, og hvordan adskiller det sig herfra?

Disse spørgsmål er langt fra simple at svare på, endsige implementere i det daglige bestyrelsesarbejde. Som rådgivere oplever vi, at den manglende klarhed skaber alt fra personlige frustrationer til en mere grundlæggende handlingslammelse i forholdet mellem direktion og bestyrelse, eftersom mere og mere tid går med at tilvejebringe diverse oplysninger og talmateriale, mens stadig mindre tid går med at udvikle og forberede organisationen på fremtiden. Modellen giver bestyrelsen et værktøj til at prioritere mere tid til strategiske emner i bestyrelsen samtidig med at det sikres, at compliance-emner overvåges, organiseres og håndteres effektivt i virksomheden.

December 2015

[Deloitte Center for Corporate Governance i Danmark](#)

Introduktion til governance-modellen

Ud fra vores erfaring og de diskussioner, vi løbende har med både bestyrelser og direktioner, mener vi, at bestyrelser som minimum bør overveje følgende nøgleproblemstillinger, når effektiviteten af en virksomheds governance-model tages op til revision:

- Betydning af god virksomhedskultur og af at forankre god adfærd i forhold til god selskabsledelse
- Bestyrelsessammensætning og diversitet, og sikring af, at et generationsskifte er hensigtsmæssigt planlagt i forhold til virksomhedens behov i en dynamisk verden
- Effektiv evaluering af bestyrelsen og dens rapportering
- Aktivt samspil mellem bestyrelsen og ejerne, og mellem bestyrelsen og direktionen
- Opretholdelse og forbedring af organisering af effektiv risikostyring, compliance og intern kontrol
- Fokus på kvaliteten af de forklaringer, der gives i forhold til god selskabsledelse
- Forpligtelse til at afgive klar og præcis rapportering.

Vurderingen af, hvor effektiv virksomheden er i sin governance, er allerede et krav i den britiske finanssektor, i visse dele af den offentlige sektor og i andre regulerede sektorer i UK, og vi tror på, at det inden for få år vil blive best practice på tværs af virksomheder i erhvervslivet, både i udlandet og i Danmark.

Modellen til at vurdere effektiviteten af governance har til formål at indkredse det eller de områder, der kræver særlig opmærksomhed for bestyrelsen og virksomheden.

Modellen er baseret på følgende principper:

- Det overordnede mål er at skabe bedre rammer for effektiv, innovativ, forretningsudviklende og forsvarlig ledelse med fokus på virksomhedens langsigtede succes.
- Ledelse og kultur udgør selve kernen i modellen og har indflydelse på effektiviteten af de forskellige governance-elementer.
- Der er indført relevante politikker og praktikker, herunder processer for kommunikation, eskalering og rapportering af problemstillinger og risici.
- Der er udarbejdet et code of conduct, der danner grundlag for governance-dagsordenen og fremmer

værdier og holdninger, som ledere og medarbejdere kan forstå og vil følge.

- Governance-modellen understøttes af uddannelse og forståelse, hvorigennem medarbejderne opbygger relevante kompetencer og viden, herunder om risici.
- Risikostyring og kvalitet indarbejdes i performance management, og en veletableret incitamentsbaseret struktur fremmer den ønskede adfærd og beslutningstagning.
- Der er en klar forståelse og afgrænsning af ansvarsområder, og modellen etableres.

Modellen er vores bud på førende praksis. Den er lige anvendelig til at evaluere eksisterende rammer for bestyrelsesarbejde som til at danne grundlag for udviklingen af en helt ny model, hvor det måtte være nødvendigt.

Det giver efter vores mening en lang række fordele at foretage en grundig vurdering af virksomhedens governance:

Bestyrelsen:

- vil hurtigere kunne nå sine strategiske mål og skabe succes
- kan implementere omkostningseffektive tiltag hurtigere
- står bedre rustet til at reagere effektivt på negative hændelser
- bliver bedre i stand til at sikre efterlevelse af virksomhedens kerneværdier inden for alle forretningsområder
- kan reducere risikoen for at få skadet virksomhedens omdømme
- kan give investorerne tillid til, at strategien kan implementeres
- agerer i overensstemmelse med regulatoriske krav
- kan træffe hurtigere beslutninger på et mere oplyst grundlag
- har truffet klare beslutninger om ansvarsområder og modellen.

Modellen består af en række integrerede byggeklodser og tilhørende udsagn inden for kategorierne ledelsesorganer, strategi og risikoappetit, driftsmodel, ansvarlighed, politikker, forretningsmæssige krav, kontrolstruktur, budgetter og operationelle mål, incitament og vederlag, performance management, ledelsesinformation, risikostyring, sikkerhed, stakeholder management, regulatoriske relationer, ansvarlig forretningsudvikling samt ekstern rapportering.

Governance-modellen



Governance-modellens centrale spørgsmål

Her følger spørgsmålene i modellen:

● Ledelsesorganer

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere effektiviteten af ledelsesorganerne til støtte for ledelsen af virksomheden:



Det enkelte ledelsesorgans roller og ansvarsområde er klart defineret i et kommissorium for hvert organ. Kommissorierne gennemgås og opdateres jævnligt og beskriver, hvordan de enkelte ledelsesorganer interagerer.



Overordnet set er der for hvert ledelsesorgan en passende balance af kompetencer, erfaring og viden, hvor der tages hensyn til uafhængighed, hvor dette er relevant, og holdningsmæssig mangfoldighed, og hvor der skabes et miljø, der fremmer udfordringer og drøftelser.



Dagsordener til møder udarbejdes således, at de fokuserer på de rette emner på rette tid og sikrer tilstrækkelig drøftelse af strategier og risici. Ledelsesorganet har udarbejdet en fremadrettet plan, hvor man har identificeret de vigtigste problemstillinger, der kræver opmærksomhed, men planen er fleksibel nok til, at man kan drøfte presserende forhold.



Ledelsesorganet modtager rettidige og indsigtfulde rapporter, der indeholder tilstrækkelige oplysninger og opfordrer til, at der stilles spørgsmål og afholdes strategiske drøftelser, der muliggør effektiv beslutningstagning.



Ledelsesorganer vurderer årligt deres egne præstationer (ved hjælp af mere end én vurderingsmetode), mens observationer og tiltag drøftes, forbedringer identificeres, og der fastsættes en tidsplan for implementering.

● Strategi og risikoappetit

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor effektivt virksomheden ledes i forhold til strategi og risikoappetit:



Bestyrelsens strategiske intentioner og planer tager hensyn til virksomhedens etiske regler og værdier, forretningsmodellens bæredygtighed og langsigtede værdiskabende faktorer.



Der er tilrettelagt en strategisk planlægningsproces, hvor strategien udarbejdes og udfordres, og hvor der sker løbende vurdering og rapportering af de største risici i forhold til forretningsmodellen og evnen til at implementere strategien.



Status på strategiske planer overvåges løbende af bestyrelsen og direktionen ved at etablere målrettet rapportering, der viser, hvor langt man er nået med strategien ved hjælp af finansielle eller ikke-finansielle nøgleindikatorer, så opmærksomheden rettes mod områder med dårlige resultater og de risici, der er forbundet med strategien.



Der er indført procedurer til løbende overvågning af og rapportering om risikoprofilen kontra risikovillighed og til understøttelse af tidlige varsler om tendenser eller hændelser, der kan gøre, at risikoprofilen "overstiger" risikovilligheden. Der er fx indført eskaleringsmekanismer, så man kan eskalere til et forum, udvalg eller myndighedsniveau højere oppe i virksomhedens ledelseshierarki, hvis der skulle være tilfælde, hvor man næsten eller rent faktisk har overskredet risikovilligheden grundet effekten af en større transaktion.



Lederteamet skaber og definerer en overbevisende vision og strategi for organisationen.

● Driftsmodel

Nedenfor har vi angivet en række udsagn til brug ved vurdering af, i hvor høj grad driftsmodellen er hensigtsmæssig:



Bestyrelsen vurderer, hvordan organisationen skal struktureres, så den kan drives i overensstemmelse med den strategi, bestyrelsen har lagt.



Organisationsstrukturen gør det muligt at fokusere på kunden, eksempelvis gennem etablering af et særskilt kundeorienteret team eller ved at integrere et kundeorienteret element i andre afdelinger og funktioner.



Direktionen overvejer, hvordan der skal træffes beslutninger på ledelsesniveau, og hvordan governance skal struktureres på ledelsesniveau.



Bestyrelsen vurderer, hvor hensigtsmæssig den juridiske enheds nuværende struktur er, fx justering af den juridiske enheds struktur, og hvordan virksomheden drives i praksis, foruden de økonomiske fordele, man opnår ved konsolidering.

● Ansvarlighed

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor klart virksomheden har defineret ansvarlighed, således at der sker en passende uddelegering af beføjelser, og at den øverste ledelse holdes ansvarlig:



Alle godkendte personer med væsentlig indflydelse på organisationen har fået tildelt hver deres dokumenterede rolle og ansvarsområde, således at alle nøgleopgaver tildeles bestemte personer, der er bekendt med deres opgaver og formelt har påtaget sig det formelle ansvar for dem.



Roller og ansvarsområder er solidt afstemt efter værdiskabende faktorer, opfyldelse af strategiske målsætninger og risikostyring.



Bestyrelsen har indført en procedure, der sikrer uddelegering af opgaver til bestyrelsesudvalgene, direktionen og CEO'en med afgrænsning af opgaver, som er forbeholdt bestyrelsen.



Alle tildelte fuldmagter (herunder fuldmagter tildelt personer under direktionen og CEO'en og eventuelle fuldmagter tildelt af godkendte personer) er behørigt dokumenteret og kommunikeret og omfatter fx omkostnings- og transaktionsmæssige begrænsninger samt beslutninger, der kræver orientering og godkendelse.



Lederteamet tilskynder en virksomhedskultur, hvor medarbejderne tager personligt ansvar.

● Politikker

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor effektiv den politiske ramme inkl. politikker er:



Der er indført en formel procedure til godkendelse af politikker fra det tidspunkt, hvor de udarbejdes i udkast, til de underskrives af den part, der har stillet forslag om politikken, og/eller det relevante ledelsesorgan, hvilket indebærer passende styring af ændringer til politikken eller nye versioner heraf.



Politikker gennemgås jævnligt med henblik på at vurdere, om de tjener deres formål, og om ændringer i virksomheden og de lovgivningsmæssige rammer påvirker politikkerne.



Den overordnede politiske ramme styres, hvilket understøttes af de roller og ansvarsområder, der er fastsat for de personer, som har udarbejdet den specifikke politik, og beslutningstagerne, hvis der ikke er tale om de samme personer. Politikken godkendes af bestyrelsen og kommunikeres til en bredere gruppe af medarbejdere på tværs af organisationen.



Politikker dokumenteres formelt og udarbejdes skriftligt i et standardformat og på et sprog, der er tilgængeligt for de personer, der forventes at implementere og skulle forstå politikkerne.



Der føres jævnligt tilsyn med, om politikkerne overholdes på tværs af de tre forsvarsmekanismer, og eventuelle overtrædelser rapporteres til den øverste ledelse, hvor det er relevant.

● Forretningskrav

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, om forretningen har forstået, hvad der forventes af den:



Lederne af de forskellige funktioner har et klart ansvar for at fastsætte forretningskrav, og de driftsansvarlige er ansvarlige for at sikre, at kravene opfyldes.



Fortegnelsen over forretningskrav udleveres til lederne af de forskellige funktioner for at sikre, at de faglige krav er klart defineret og forstås.



De forretningskrav opstilles i forhold til forretningsgange, og procesejere og driftsansvarlige har en klar forståelse af nødvendigheden af at opfylde kravene.



Forretningskrav indarbejdes i dokumentationen af kerneprocesser såsom procesoversigter (flow charts), risiko- og kontrolmatricer samt log over tiltag til reduktion af risici og forbedring af kontroller.



● Kontrolstruktur

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor effektiv kontrolstrukturen er til at mindske risici:



Der er indført en risikovurderingsprocedure til identifikation af "væsentlige" kontroller, der skal gøre det muligt for den daglige ledelse at fokusere sit arbejde omkring de vigtigste kontrolaktiviteter for på effektiv vis at reducere risici, beskytte virksomhedens aktiver og implementere forretningsmæssige beslutninger.



Der er fastsat roller og ansvarsområder for de personer, der ejer eller skal gennemgå de enkelte kontrolaktiviteter, og på tværs af virksomheden gøres der brug af et passende antal medarbejdere med de rette kompetencer.



Der sker overvågning af kontroller og vurdering af effektiviteten i den interne kontrolstruktur, og om det sker løbende på tværs af de tre forsvarsmekanismer.



Mangler i de interne kontroller og planer for reduktion af risici rapporteres i tide af de personer, der er ansvarlige for at træffe korrigerende foranstaltninger, og disse vidererapporteres til den øverste ledelse og bestyrelsen, hvor dette er relevant.



Ændringer i virksomhedens strategi og risikoprofil overvåges på passende vis, og kontrollernes egnethed vurderes i lyset af væsentlige ændringer i virksomhedens strategi og risikoprofil.

● Budgetter og operationelle mål

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor effektivt organisationen ledes i forhold til budgetter og operationelle mål:



Virksomhedens budgetter og driftsmæssige målsætninger er tilpasset dens formål og strategier og fremmer værdiskabelse og bæredygtighed.



Nøglepersoner såsom CEO'en og afdelingslederne har ansvaret for at overholde budgetterne og opfylde de målsætninger, der er opstillet for driften.



Der fastsættes krav til udarbejdelse af budgetter og prognoser, hvor fx input omfatter tidligere resultater, konkurrenters aktiviteter, økonomiske og miljømæssige forhold, og de underliggende forudsætninger baserer sig på pålidelige data og kilder under hensyntagen til et passende niveau af uforudsete hændelser.



De budgetansvarlige bliver gjort tydeligt opmærksomme på budgetfrister, og driftsmæssige målsætninger kommunikerer klart ud til alle med ansvar for et omkostningssted.

● Incitament og vederlag

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, om der er overensstemmelse mellem vederlag og performance:



Der er en høj grad af overensstemmelse mellem vederlag- og forretningsniveau og den enkelte seniorleders og medarbejders personlige ansvar, værdiskabelse og performance.



Incitamentsordninger, navnlig for seniorledere og medarbejdere, tilpasses aktionærernes interesser samt strategiske og forretningsmæssige krav.



Virksomheden har indført en dokumenteret vederlagspolitik for ledende og ikke-ledende medarbejdere under hensyntagen til gældende love og regler, praksis på markedet og fremtidsperspektiverne for aktionærerne.



Der er indført en proces til fastsættelse af, hvordan vederlæggelsen skal struktureres, inklusive lønniveauet for seniorledere og medarbejdere samt for hele virksomheden.



● Performance management

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvordan seniorlederes og medarbejders performance styres og overvåges med henblik på at måle deres bidrag i forhold til virksomhedens målsætninger:



Performance management starter med en forståelse af, hvad virksomheden forsøger at opnå, fx via kommunikation af sine strategiske planer eller planer for de enkelte afdelinger/team, således at der er sammenhæng mellem den enkelte medarbejders personlige målsætninger og teamets målsætninger samt målsætninger for virksomheden som helhed.



Alle målinger af og målsætninger for lederes og medarbejders performance tilpasses forretningsstrategien og skaber incitament til at levere på virksomhedens nøgleindikatorer.



De roller og ansvarsområder, afdelingslederne forventes at have, er dokumenteret og har med alle dele af virksomheden at gøre. Eksempelvis forventes afdelingsledere at opstille målsætninger og definere ansvarsområder i handlingsplaner, inklusive risikostyringsansvar, at gennemgå og drøfte den enkelte medarbejders performance henover året og at afholde en formel medarbejdersamtale med fokus på udvikling.



Der er indført et performance management-system, hvor seniorledere og medarbejdere har adgang til egne målsætninger, tidligere resultater og vurderingsskemaer vedrørende leder-/medarbejdersamtalen.

● Ledelsesinformation

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor indsigtfuld ledelsesinformationerne er til at vise hidtidige resultater og til at understøtte beslutningstagning:



Det enkelte ledelsesorgans behov for ledelsesinformation vurderes jævnligt, hvor både udviklingen i omgivelserne og ændringer i strategien afspejles.



Ledelsesinformationen er kort og præcis, men også af et passende omfang, hvor der er balance mellem, hvor detaljeret informationen er, og hvor let anvendelig den er.



Ledelsesinformationen giver indsigt og indeholder ikke blot data, således at man kan identificere og analysere værdiskabende faktorer, tendenser og deres væsentlighed, hvilket samtidig er med til at stimulere debat og udfordring af det bestående.



Nøgleindikatorer både i forhold til risici og performance er fremhævet for at gøre opmærksom på risici og muliggøre overvågning af, hvor langt den daglige ledelse er kommet med at opfylde strategiens mål.



Integriteten af de data, der er indeholdt i ledelsesinformationen, vurderes jævnligt, og der foretages en analyse af årsager til, at der opstår fejl, og at det sikres, at gentagelser undgås.



● Risikostyring

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere metoden til identifikation, prioritering og styring af risici:



Virksomheden har indført en risikostrategi, hvor der tages hensyn til de risici, der er forbundet med virksomhedens målsætninger og de risikostyringskompetencer, der er nødvendige for at opfylde målsætningerne.



Man har på risikostyringsområdet indført en organisationsstruktur, som også gælder de roller og ansvarsområder, der er tildelt på tværs af de forskellige niveauer i virksomheden, fx bestyrelsen, bestyrelsens risikoudvalg, ledelsesudvalg, funktioner, afdelinger og forretningsområder, således at der både er oppefra og ned-procedurer og nedefra og op-procedurer til identificering af risici på tværs af virksomheden.



Der er i bestyrelsen tilstrækkelige drøftelser af og fokus på risici. Eksempelvis afgør bestyrelsen selv, hvor risikovillig den vil være, og tekniske risici og andre risici såsom it-relaterede risici er med på bestyrelsens dagsorden.



Virksomheden og lederteamet lærer gennem årsagsanalyser af deres fejl, økonomiske tab (herunder begivenheder, hvor det var tæt på at betyde økonomiske tab) samt muligheder, når de opstår.



Risici måles, kvantificeres og prioriteres ved hjælp af konsistente kvalitative og kvantitative metoder og målemetoder på tværs af virksomheden ved fx at udføre stresstest og foretage scenarieanalyser og anvende risikotilpassede værktøjer til performancemåling.

● Sikkerhed

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvordan ledelsen sikrer sig, at virksomheden leverer resultater i overensstemmelse med forventningerne:



Virksomheden indfører modellen med de tre forsvarsmekanismer (eller en lignende model), hvor der skelnes mellem funktioner, der ejer og styrer risici, funktioner, der overvåger risici, og funktioner, der afgiver sikkerhed (assurance) uafhængigt af andre.



Virksomheden har en integreret ramme for afgivelse af sikkerhed, hvorefter de forskellige personer med ansvar for sikkerhedsafgivelse koordinerer og sammen bidrager til strategien for afgivelse af sikkerhed. Eksempelvis har virksomheden oprettet en fælles database indeholdende observationer, og blandt revisorerne bruger man risikofunktionens risikounivers som nøgleinput.



Virksomhedens tilgang til afgivelse af sikkerhed tager sit udspring i en risikobaseret metode, hvor man søger at opnå sikkerhed om de største risici.



Aktiviteter vedrørende afgivelse af sikkerhed overvåges på passende vis af et udvalg såsom et revisions- eller risikoudvalg.



Performance i forhold til den identificerede aktivitet, der skal skabe sikkerhed, overvåges og forfølges på passende vis.

● Stakeholder management

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor effektivt interne og eksterne interessenter styres:



Bestyrelsen har identificeret de nøgleinteressenter, der er en del af forretningen, og som virksomheden indvirker på, som har indflydelse på eller kontrol over virksomheden, eller som har interesse i, om virksomheden får succes eller ej. Følgende eksempler kan nævnes: Ledelsen, medarbejderne generelt, kunder, leverandører, kreditorer, aktionærer, myndigheder og konkurrenter.



Bestyrelsen har identificeret de eksterne nøgleinteressenter, der ikke er en del af forretningen, men som virksomheden indvirker på, som har indflydelse på eller kontrol over virksomheden, eller som har interesse i, om virksomheden får succes eller ej. Følgende eksempler kan nævnes: Lokalsamfundet, samfundet som helhed, skattemyndighederne, NGO'er og fagforeninger.



Bestyrelsen har gjort nøglepersoner i virksomheden ansvarlige for at varetage forholdet til visse af virksomhedens interessenter. Eksempelvis kan lederen af den eksterne kommunikationsafdeling have fået til opgave at varetage kontakten til pressen, mens CFO'en kan være gjort ansvarlig for at varetage kontakten til analytikere.



Bestyrelsen sikrer åbenhed i beslutningstagningen. Der er fx indført processer, der gør det nemmere for interessenter at finde ud af, hvordan og hvorfor specifikke beslutninger er truffet.



Man har i virksomheden et struktureret program bestående af aktiviteter og møder (fx generalforsamling, individuelle møder, foredrag, sponsorarrangementer, "leadership walks", overrækkelse af præmier til medarbejdere, drop-in-møder og undersøgelser), der gør det muligt for bestyrelsens medlemmer at komme i kontakt med nøgleinteressenterne og give dem mulighed for at kommunikere holdninger og bekymringer.

● Regulatoriske relationer

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere de aktiviteter, der er oprettet med henblik på at forstå de lovgivningsmæssige krav og fremme et positivt arbejdsmæssigt forhold til myndighederne:



Bestyrelsen har gjort nøglepersoner i virksomheden ansvarlige for at varetage forholdet til lovgiverne, fx CEO'en, lederen af compliance-afdelingen, lederen af risikoafdelingen og lederen af intern revision.



Der er indført en intern procedure til at understøtte lovpligtige vurderinger af virksomheden, hvor resultatet af sådanne vurderinger deles i hele virksomheden, og hvor man overvåger og rapporterer på passende vis om, hvor langt man i virksomheden er nået med tiltagene, der skal sikre overholdelse af lovgivningsmæssige forhold.



Virksomheden har indført en proces til sikring af præcis og rettidig rapportering til myndighederne, herunder den sædvanlige indsendelse af lovpligtige rapporter/dokumenter, rapportering om manglende overholdelse og en eskaleringspolitik for regulatoriske forhold.



Medarbejderne, herunder lederteamet, deltager i passende lovpligtige kurser mv. for at sikre, at kravene overholdes, og at medarbejderne er opdateret omkring de seneste forventninger og standarder.



Konsekvenserne af de seneste lovændringer kommunikeres ud til de relevante personer, når deres forretningsområde bliver berørt, og således at medarbejderne generelt er bekendt med eventuelt større lovkrav, som vil få betydning for virksomheden som helhed.



● Ansvarlig forretningsudvikling

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere de processer, der er oprettet for at sikre, at de forretningsmæssige aktiviteter stemmer overens med virksomhedens værdier, og at den rolle, virksomheden spiller i samfundet, forstås og er kommunikeret klart:



Virksomheden har udarbejdet en politik for CSR og bæredygtighed, som er i overensstemmelse med virksomhedens formål, tager højde for bæredygtigheden af virksomhedens strategi og forretningsmodel og omdømme på markedet, og som er med til at skabe bæredygtig økonomisk vækst og arbejdspladser.



Bestyrelsen kommunikerer virksomhedens værdier og etiske regler ud til alle i virksomheden og oplyser om, hvordan man vil reagere over for medarbejdere, der ikke overholder disse værdier. Eksempelvis bliver medarbejderne bedt om at underskrive et code of conduct som led i de vilkår og betingelser, der gælder for deres ansættelse.



Der er indført processer til at sikre, at virksomheden overvejer og mindsker miljøskadelige effekter af sine aktiviteter med hensyn til eksempelvis klima og energi, vandforbrug, papirforbrug, affald og genbrug samt rejseaktivitet.



Der foretages due diligence-analyser ved påbegyndelsen af CSR og bæredygtighedsaktiviteter. Der udføres fx kontrol af velgørende organisationer, inden man indgår aftaler med en sådan organisation.



Lederteamet dyrker en kultur med ansvarlig forretningsførelse ved at sponsorere CSR og bæredygtighedsaktiviteter.

● Ekstern rapportering

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor solid styringen af ekstern rapportering er:



Virksomheden har en klar strategi, når det gælder ekstern rapportering for områder, hvor der ikke er faste regler.



De interne rapporteringssystemer understøtter alle aspekter ved ekstern rapportering på konsistent og solid vis.



For så vidt angår indholdet af ekstern rapportering, er der indført passende systemer til afgivelse af sikkerhed og kvalitetssikringssystemer, hvor der tages hensyn til arten af det påkrævede indhold, både hvad angår finansielle og ikke-finansielle oplysninger.



Virksomheden udfører jævnligt benchmarking for at måle sig op imod sine konkurrenter i branchen og virksomheder af samme størrelse og position for at undersøge, om de anvendte metoder til ekstern rapportering fortsat er hensigtsmæssige.



Ledelsesteamet spiller en aktiv rolle, når der udstikkes retningslinjer for ekstern rapportering, og giver et retvisende billede af virksomheden.

Ledelse og kultur

Når alt kommer til alt, er det ledelsen af og kulturen i virksomheden, dens bestyrelse, direktion, andre ledende medarbejdere og resten af medarbejderne, det hele drejer sig om. Det er ledelsens ansvar at formulere, kommunikere, tilskynde til, overvåge og undersøge den ønskede adfærd og principperne, hvis virksomheden skal klare sig godt.

Ikke desto mindre er et holistisk eftersyn af virksomhedens governance en god anledning til at skabe fælles forståelse af bestyrelsens og den daglige ledelses respektive roller. Vi vil derfor opfordre alle bestyrelser til at tage modellen til sig og tilpasse den således, at den føles rigtig for jer og jeres virksomhed. Det er vores håb, at modellen kan fungere som et brugbart udgangspunkt, når der skal skabes en fælles forståelse i bestyrelsen og med den daglige ledelse, og at modellen samtidig vil være med til at styrke bestyrelsens bestræbelser på at skabe endnu bedre resultater.



Kontaktpersoner



Erik Holst Jørgensen

eholstjoergensen@deloitte.dk
+45 40 88 80 85



Martin Faarborg

mfaarborg@deloitte.dk
+45 21 27 65 58



Kirsten Aaskov Mikkelsen

kmikkelsen@deloitte.dk
+45 22 20 22 19



Henrik Kjelgaard

hkjelgaard@deloitte.dk
+45 22 20 23 93

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.