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

Overblik Inspiration Viden

Bestyrelsesarbejde i Danmark 2019

pwc

www.pwc.dk/boardforum

Udgiver: PwC, Strandvejen 44, 2900 Hellerup
Download: www.pwc.dk/bh
Redaktion: Mogens Nørgaard Mogensen, Lars Baungaard,
Rasmus Friis Jørgensen og Brian Christiansen
Produktion: Anders Cold, M&C 0322-18
ISBN: 87-91837-77-4
ISSN: 1903-7732

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

© 2018 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

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

Bestyrelses-arbejde i Danmark 2019

Overblik
Inspiration
Viden

pwc

Indhold

Bestyrelsens agenda 2019 6

Inspiration til toppen

Udkast til lovforslag om implementering af aktionærrettighedsdirektivet 9
Nye Anbefalinger for god Selskabsledelse gældende fra regnskabsåret 2018 14
Otte essentielle teknologier, der understøtter virksomhedens digitale forretningsmodeller 21
Med udenlandske bestyrelsesmedlemmer følger ofte krav om betaling af bidrag til social sikring i andre lande 28
Kompetencemæssige udfordringer kan afhjælpes via datadrevet HR 32
Diversitet i bestyrelsen 38
Vejledning om revisionsudvalg 41
Effektiv risikostyring 49
Hvordan kan din bestyrelse være effektiv i håndteringen af cyberrisici? 53
Bestyrelsesevaluering 60

Værktøjer

Bestyrelsens agenda
Bestyrelsens agenda 67
Bestyrelsen – inspiration til forretningsordenen 69
Bestyrelsens årshjul/mødeplan 71
Bestyrelsesudvalg 74
Anbefalinger for aktivt ejerskab 77
Aktivt ejerskab 81
Håndtering af aktivt ejerskab via proxy advisors 88
Bestyrelsesarbejdet i erhvervsdrivende fonde 90

Vederlagsudvalgets agenda

Vederlagsudvalgets agenda 97
Vederlagsudvalget – inspiration til forretningsordenen 101
Vederlagsudvalgets årshjul 103
En stærk Pay-for-Performance kultur driver forretningen og skaber resultater 107
Rewards – mere end bare løn 110
Langsigtede incitamentsordninger i virksomheder med koncentreret ejerskab 113
Værdiansættelse af aktiebaseret aflønning 119
Regler for beskatning af medarbejderaktier 122
Beskatning af bestyrelsesmedlemmer 125

Nomineringsudvalgets agenda

Nomineringsudvalgets agenda 135
Nomineringsudvalget – inspiration til forretningsordenen 137
Nomineringsudvalgets årshjul 139
Direktørkontrakten 141

Revisionsudvalgets agenda

Revisionsudvalgets agenda 151
Revisionsudvalget – inspiration til forretningsordenen 155
Revisionsudvalgets årshjul 157
Samarbejdet med ekstern revision 160
Intern revision – bestyrelsens forlængede arm 165
Skal årsrapporten ændres? Ændringer af internationale regnskabsstandarder og anbefalinger til indholdet af den gode årsrapport 171

Bilag

Bilag A: Link til Lønundersøgelsen 2019 181
Bilag B: Anbefalinger for god Selskabsledelse 182
Bilag C: Link til vejledninger om Corporate Governance fra Komitéen for god Selskabsledelse 206
Bilag D: Anbefalinger for aktivt ejerskab 207
Bilag E: Uddrag af Selskabsloven – §115: Bestyrelsens opgaver 218
Bilag F: Anbefalinger for god Fondsledelse 220
Bilag G: Statens ejerskabspolitik 2015 – oversigt over anbefalinger 233

Kontakt vores partnere **243**

Bestyrelsens agenda 2019

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

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

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

Du vil således både blive inspireret og få konkrete værktøjer, som du kan bruge aktivt i dit daglige bestyrelsesarbejde.

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

Læs bl.a. om *den teknologiske udvikling og den strøm af nye teknologier, som virksomheder i dag bliver påvirket af. Der er særligt otte essentielle teknologier, som bestyrelsen med fordel bør kende til.*
Se side 21

Få også indsigt i *bestyrelsens rolle, når det gælder cyberrisici. Vi sætter det aktuelle trusselsbillede i kontekst og opsummerer de største udfordringer, som virksomheder i dag står overfor.*
Se side 53

Bliv inspireret

Kapitlet stiller skarpt på en række centrale fokusområder i bestyrelseslokalet i 2019, herunder fx nye teknologier og digitalisering, kompetencer og talent, aktionærrettighedsdirektivet og *Anbefalinger for god Selskabsledelse*.

Få konkrete værktøjer

Bestyrelsens agenda

Kapitlet fokuserer på de overordnede opgaver, som er på bestyrelsens agenda. Emnerne er bl.a. bestyrelsens årshjul og mødeplan, forretningsordenen samt bestyrelsesudvalg.

Vederlagsudvalgets agenda

Kapitlet om vederlagsudvalget stiller skarpt på udvalgte emner inden for aflønning af topledelse. Emnerne spænder fx over de overvejelser, man som bestyrelsesmedlem skal gøre sig før etablering af en incitamentsordning samt udvalgte skattemæssige udfordringer for bestyrelsesmedlemmer.

Nomineringsudvalgets agenda

Kapitlet om nomineringsudvalget indeholder artikler, der bidrager med inspiration til udvalgets forretningsorden og årshjul. Nomineringsudvalget har til opgave at vurdere bestyrelsens kompetencer, og emnet gennemgås med gode råd til, hvordan man kommer i gang med at evaluere sin bestyrelse. Vi fokuserer også på direktørkontrakten i dette kapitel.

Revisionsudvalgets agenda

Kapitlet giver et indblik i revisionsudvalgets agenda og giver inspiration til forretningsorden og årshjul. Fokus er bl.a. på intern revision, samarbejdet med ekstern revision samt den aktuelle udvikling inden for årsrapporter.

Bilag

Inspiration til toppen

Udkast til lovforslag om implementering af aktionærrettighedsdirektivet

Af Henrik Steffensen, PwC

Fastsættelse af og godkendelse på generalforsamlingen af vederlagspolitik for selskabets ledelse

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

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

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

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

Kort opsummering

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

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

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

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

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

Reglerne i det nye direktiv indebærer i korte træk følgende:

- Selskaber skal fastsætte en vederlagspolitik for selskabets ledelse, og aktionærerne skal stemme herom på generalforsamlingen. Da høringsudkastet ikke omtaler, med hvilket flertal vederlagspolitikken skal vedtages, følger det af selskabslovens almindelige bestemmelser, at vederlagspolitikken skal vedtages med simpelt flertal, medmindre selskabets vedtægter konkret har andre bestemmelser. Hvis politikken stemmes ned, skal der forelægges et ajourført oplæg på den kommende generalforsamling. Medlemsstaterne kan vælge at lade afstemningen være vejledende. Af lovudkastet fremgår, at afstemningen om politikken ikke er vejledende, men bindende. Godkendes vederlagspolitikken ikke på generalforsamlingen, kan selskabet fortsætte med at aflønne ledelsesmedlemmerne i henhold til enten 1) gældende praksis og retningslinjer for incitamentsaflønning af ledelsen, som er godkendt af generalforsamlingen, eller 2) den gældende og af generalforsamlingen godkendte vederlagspolitik, hvis aktieselskabet har en godkendt vederlagspolitik. Bliver vederlagspolitikken ikke godkendt på generalforsamlingen, skal bestyrelsen forelægge et ændret forslag til vederlagspolitik til godkendelse på den følgende generalforsamling.
- Medlemsstaterne kan tillade, at selskaber under særlige omstændigheder midlertidigt fraviger aflønningspolitikken, forudsat at politikken omfatter de proceduremæssige betingelser for, at en fravigelse kan finde anvendelse, og specificerer de af politikkens elementer, det er muligt at fravige. Denne undtagelse fremgår af lovudkastet.
- Enhver ændring af lønpolitikken skal forelægges generalforsamlingen til dennes afstemning – dog skal politikken altid til afstemning mindst hvert 4. år.
- Aflønningspolitikken skal beskrive de faste og de variable dele af lønpakken, herunder med indikation af deres relative andel af den samlede løn. Her skal bemærkes, at de nuværende regler i selskabslovens § 139 alene vedrører incitamentsaflønning; det vil sige den variable del af lønnen.
- Aflønningspolitikken skal omhandle kriterierne for tildeling af den variable løn. Ved aktiebaseret vederlæggelse stilles en række yderligere krav.
- Aflønningspolitikken skal beskrive varigheden af kontrakter, opsigelsesperioder, pensionsordninger og betalinger i tilknytning til opsigelse.
- Aflønningspolitikken skal være tilgængelig på selskabets hjemmeside.

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

Krav om udarbejdelse af en årlig vederlagsrapport

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Transaktioner med nærtstående parter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Arbejdet med implementeringen af reglerne

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

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

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

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

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

/henrik.steffensen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Hav fokus på følgende:

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

Nye Anbefalinger for god Selskabsledelse gældende fra regnskabsåret 2018

Af Henrik Steffensen og Martin Kristensen, PwC

Kort opsummering

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

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

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

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

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

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

1. Foreslåede nye og væsentligt ændrede anbefalinger

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

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

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

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens opgaver og ansvar

2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden *eller andre bestyrelsesmedlemmer* om at udføre særlige *opgaver* for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør *offentliggøres.*

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

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens sammensætning og organisering

3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder *og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.*

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

3.1.4. Det anbefales, at medlemmer af selskabets direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.

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

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens sammensætning og organisering (fortsat)

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

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (fx personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

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

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

3.3.3. Det anbefales, at den årlige evalueringsprocedure, jfr. afsnit 3.5. indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.

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

3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision og i givet fald *fremkommer med kommissorium* og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,
- *påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,*
- *påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet,* og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

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

Anbefalingerne vedrørende bestyrelsens sammensætning og organisering (fortsat)

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

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

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen,
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og
- *bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.*

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

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

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- *formandens ledelse af bestyrelsen,*
- *bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),*
- *arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og*
- *arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.*

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

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

Anbefalingerne vedrørende ledelsens vederlag

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

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
- *en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.*

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

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

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

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

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- sikres, *at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele*, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og
- *sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele*, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.

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

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

Anbefalingerne vedrørende ledelsens vederlag (fortsat)

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

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

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

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

Anbefalinger om regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Anbefaling 5.2.1 Det anbefales, at *bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning* med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

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

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

2. Præciseringer i eksisterende anbefalinger

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

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

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

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

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

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

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

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

Otte essentielle teknologier, der understøtter virksomhedens digitale forretningsmodeller

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

Kort opsummering

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

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

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

De otte teknologier

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

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

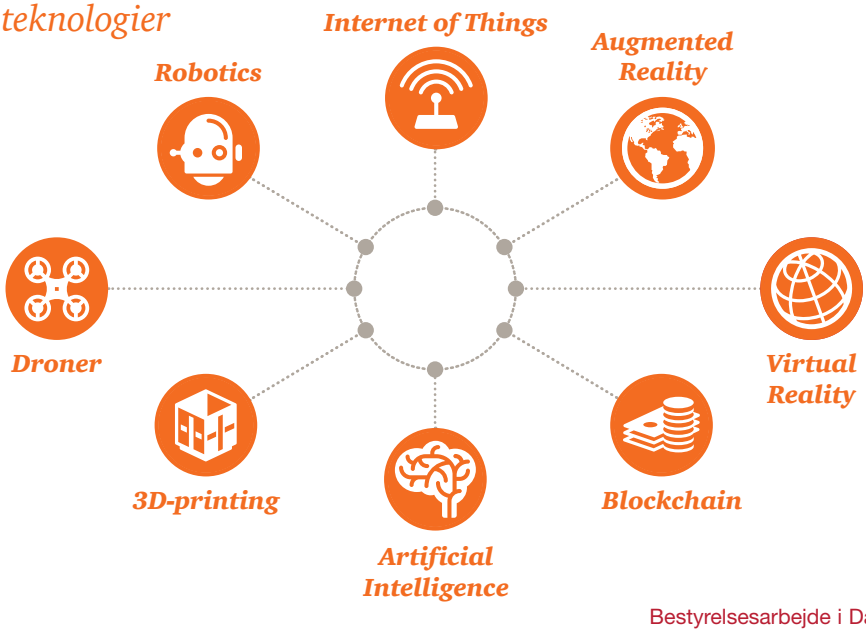
For at nå frem til disse otte teknologier har vi evalueret de forretningsmæssige potentialer og den kommercielle levedygtighed set hen over de næste 5-7 år.

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

Droner: En ny del af udsigten

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

Figur 1: *8 essentielle teknologier*



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Kilde: www.vestas.com/bladecare

Industrielle robotter: Fejlfrit arbejde 24/7

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

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

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

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

Softwarerobotter: Brug dine ansatte, hvor det virkelig gælder

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Virtual og Augmented Reality

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

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

Hvilke muligheder giver VR/AR de danske virksomheder?

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

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

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

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

Blockchain: Digitalt fundament for tillid og værdi

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

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

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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

1. Vær nysgerrig i forhold til de teknologiske muligheder:

a. Teknologisk understøttelse af strategiske mål
b. Bevidsthed om nye digitale forretningsmodeller
c. Forandringsparathed i virksomhedens tekniske vision
d. Teknologisk kreativitet og nysgerrighed.

2. Skab det rigtige mindset

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

3. Motivér til tværgående samarbejde

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

4. Fokusér på kunderne

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

5. Understøt friheden til at skabe

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

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

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

Hvilke muligheder giver blockchain de danske virksomheder?

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

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

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

Data Analytics og AI – en datadrevet fremtid

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

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

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

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

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

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

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

Understøttelse af nye forretningsmodeller

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

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

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

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

Figur 2: *Amazon Echo*

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

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

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

Med udenlandske bestyrelses-medlemmer følger ofte krav om betaling af bidrag til social sikring i andre lande

Af Mona Lorentsen og Adam Rewucha, PwC

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

Kort opsummering

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

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

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

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

Social sikring – hvad er problemets kerne?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hvad kan man som dansk virksomhed gøre?

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

Ved onboarding af et udenlandsk bestyrelsesmedlem

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

Ved løbende compliance for udenlandske bestyrelsesmedlemmer

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

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

Figur 3: Eksempel på proces

Afdækning af bestyrelses-medlemmers forhold, herunder:
- Bor et eller flere bestyrelses-medlemmer i udlandet?
- Hvilke andre ansættelser/hverv har bestyrelsesmedlemmerne?
- Arbejder bestyrelses-medlemmerne i udlandet?

Har bestyrelsesmedlemmer erhvervsmæssige aktivite-ter i udlandet, indsendes en ansøgning til myndig-hederne om, at myndig-hederne tager stilling til, hvilket land der skal betales socialforsikringsbidrag til.

Skal der betales social-forsikringsbidrag i udlandet, opsættes en proces for, hvordan det lettest håndte-res. Ofte skal den danske virksomhed registrere sig i udlandet.

Årlig opfølgning. Ansøgningerne om afgørelser fra myndigheder kan være tidsbegrænsede og skal derfor fornyes. Derudover kan bestyrelsesmedlemmets faktuelle omstændigheder ændre sig løbende.

Overblik over, hvad der skal indeholdes, betales og rapporteres i udlandet.

Det kan være nødvendigt, at der køres løn i udlandet for at få indberettet, indeholdt og ind-betalt korrekt.

Hvorfor er reglerne angående bestyrelsesmedlemmer så vanskelige?

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

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

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

Det udenlandske bestyrelsesmedlem får ikke noget særskilt bestyrelseshonorar

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

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

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

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

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

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

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

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

Kan Brexit få betydning for britiske bestyrelsesmedlemmer?

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

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

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

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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

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

Kompetencemæssige udfordringer kan afhjælpes via datadrevet HR

Af Kim Domdal og
Betina Holst Nørgaard, PwC

Kort opsummering

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

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

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

Den hastige digitale udvikling stiller i dag store krav til virksomhedernes omstillingsevne – og dermed også til deres kompetencebase. Ifølge PwC's CXO Survey 2018[1] ser 66 % af de danske CXO'er det som en udfordring at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer. En tendens, der er stigende sammenlignet med undersøgelsens resultater fra de to foregående år (se figuren forneden). Faktisk er rekrutteringsudfordringen i undersøgelsen fremhævet som den væsentligste barriere for at opnå den ønskede fremtidige vækst.

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

Figur 4: *Uddrag af CXO'ernes bekymringer ifm. forretningsmæssige udfordringer*[1]

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

Kompetencegap – uddannelse ≠ efterspørgsel

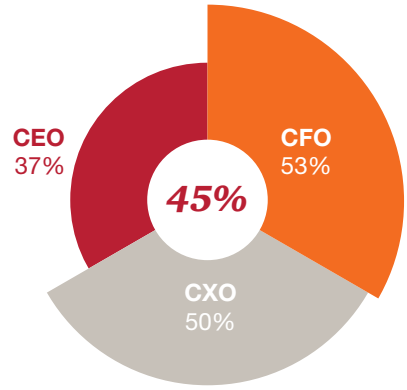
Virksomhedernes vækstagenda er i høj grad understøttet af anvendelse af nye teknologier og digitalisering. Således angiver 45 % af de danske CXO'er, at nye teknologier og digitalisering af opgavevaretagelse og processer bliver ét af de største fokusområder i de kommende år. Det er særligt virksomhedernes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

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

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

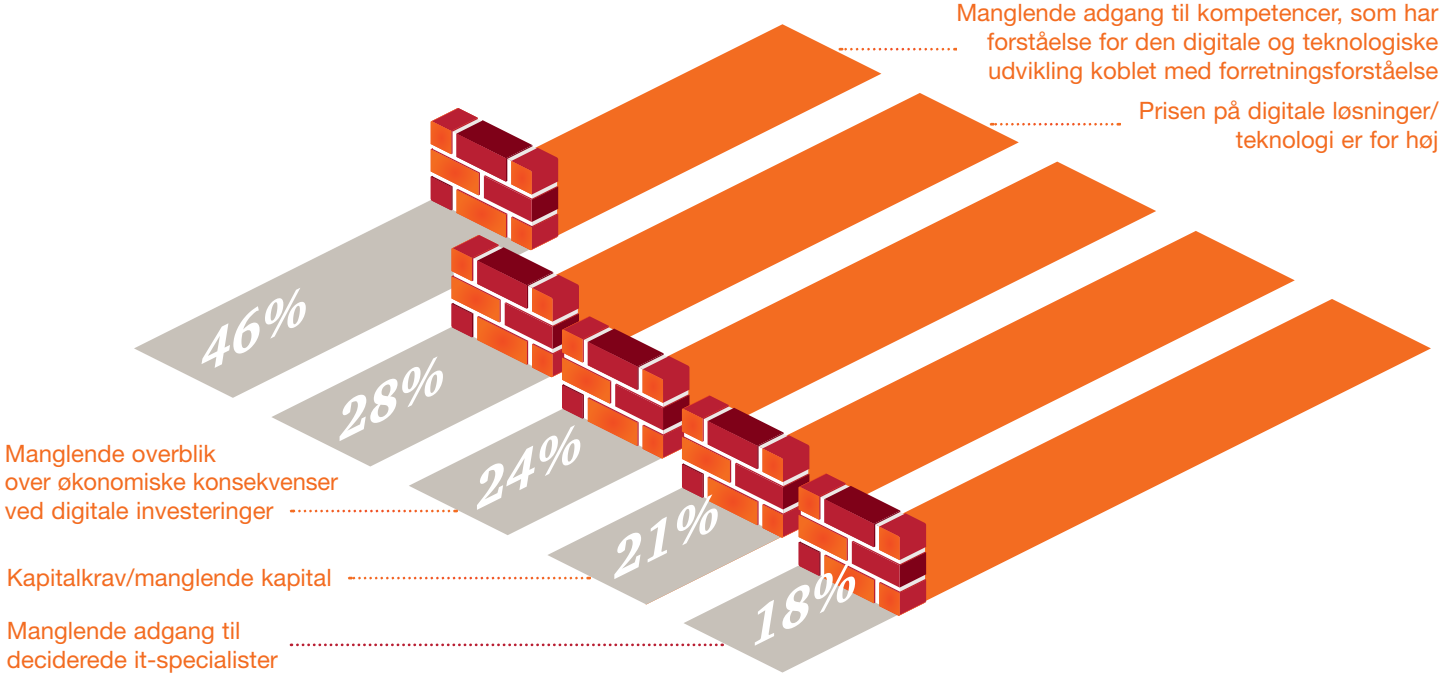
Der er således et stort behov for, at udfordringen afhjælpes. 77 % af respondenterne i PwC's CXO Survey 2018 ser det som vigtigt, at der er større fokus på uddannelse af flere kandidater med teknisk viden, forretningsforståelse samt forståelse for den strategiske agenda. For at opnå dette peger 69 %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

Figur 5: *Uddrag af highlights fra CXO Survey 2018*[3]



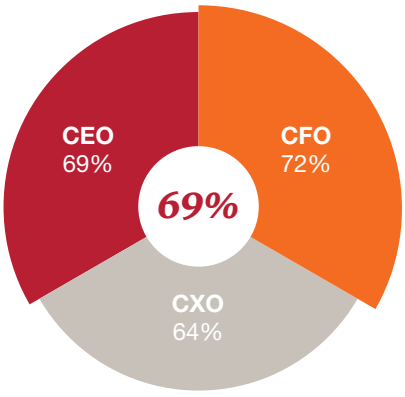
angiver **nye teknologier og digitalisering** som et af virksomhedens største fokusområder i de kommende år

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

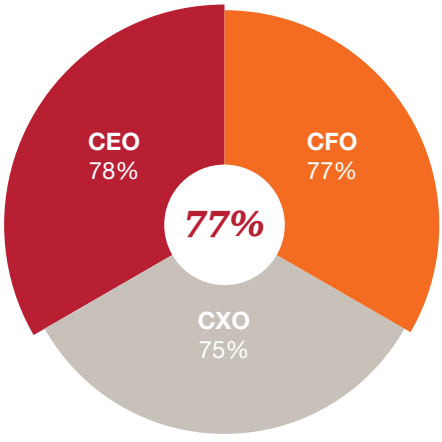


3. Kilde: PwC's CXO Survey 2018
4. Undersøgelsen er gennemført i 2. kvartal 2018 og omfatter 2.447 private virksomheder og investorer i 31 europæiske lande (EU28 samt Schweiz, Norge og Tyrkiet). Resultaterne er analyseret og evalueret af regulatoriske, digitale og strategiske eksperter hos PwC.

Figur 7: Kompetencebehov og uddannelsesreform[5]



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



ser det som vigtigt, at der er større fokus på uddannelse af flere kandidater med **teknisk viden, forretningsforståelse samt forståelse for den strategiske agenda**

Den nuværende og fremtidige arbejdsstyrke

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

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

Fx stiller den nyeste generation på arbejdsmarkedet – de såkaldte 'millennials' – særlige krav til virksomhederne. Og det medfører en rekrutteringsmæssig udfordring, hvis disse krav ikke imødekommes. Ifølge en undersøgelse fra Harward Business Review skifter millennials job tre gange så ofte, som medarbejdere fra de øvrige generationer[6]. De hyppigere jobskifter skyldes et langt større fokus på muligheder for kontinuerlig læring, udvikling og karrieremæssigt avancement, hvis der sammenlignes med de øvrige generationer.

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

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

Dataunderstøttet udvikling af virksomhedens kompetencebase

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

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

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

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

5. Kilde: PwC's CXO Survey 2018
6. Kilde: What millennials want from a new job, Harward Business Review, Brandon Rigoni, 2016.

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

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

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

Elementer i dataunderstøttet udvikling af virksomhedens kompetencebase

Medarbejderomsætning

Målepunkter:

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

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

Rekruttering

Målepunkter:

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

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

Uddannelse og udvikling

Målepunkter:

- Tidsforbrug
- Uddannelsesaktiviteter
- Omkostninger pr. medarbejder

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

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

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

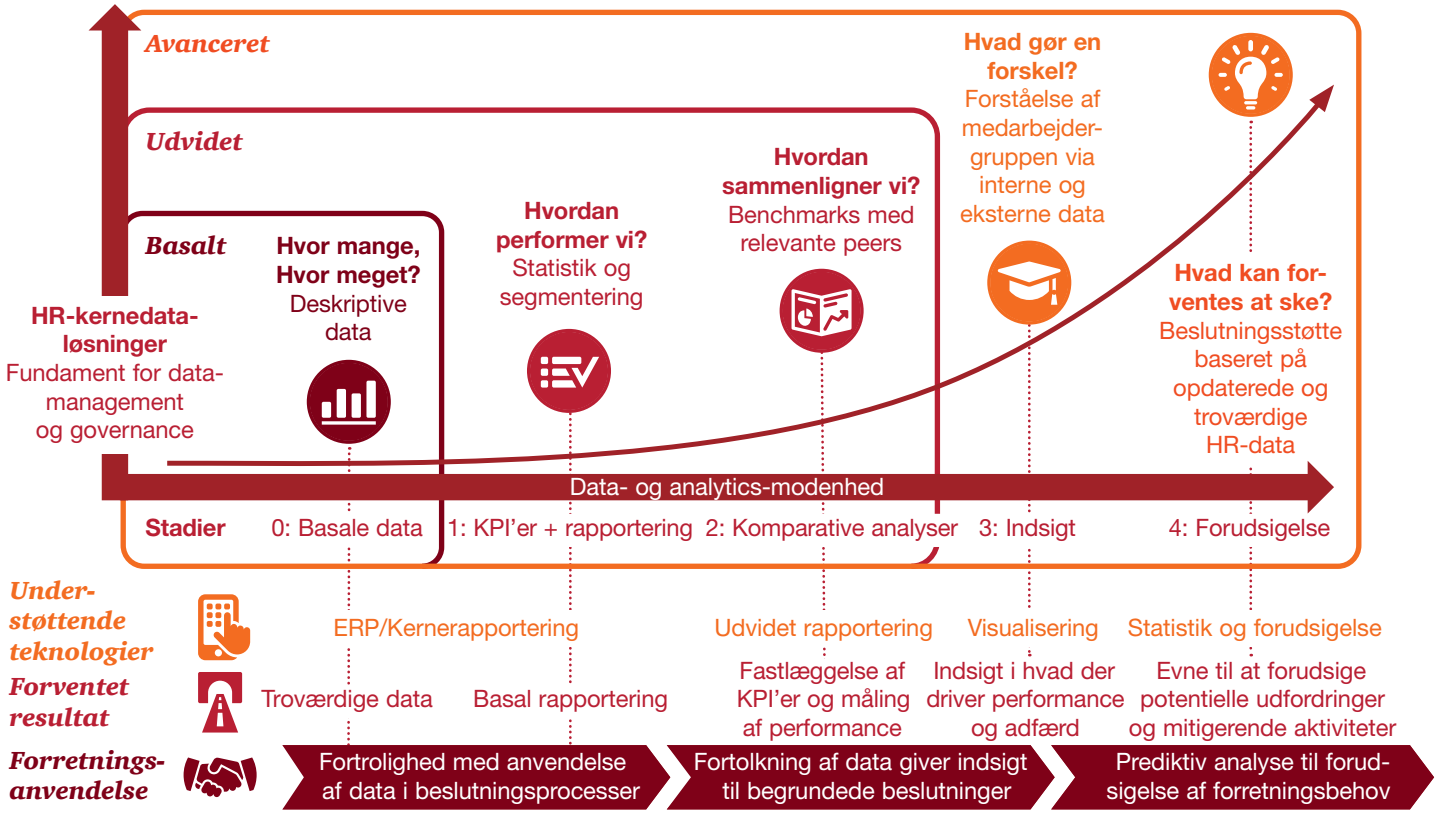
Den strategiske anvendelse af HR-data forudsætter en professionel tilgang baseret på et robust datagrundlag og analyser målrettet virksomhedens konkrete behov. PwC har udarbejdet en modenhedsmodel for arbejdet med HR-analytics. Modellen giver et billede af, hvordan HR-data kan anvendes – set i forhold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

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

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

De virksomheder, der har iværksat arbejdet med HR-analytics, rapporterer, at de største barrierer mod reel anvendelse af HR-data til analytiske formål er udfordringerne med at sikre opdaterede og retvisende data, samt at data befinder sig i et meget stort antal ikke-integrerede datakilder og systemer. Det betyder, at anvendelse af data forudsætter nogle omfattende manuelle arbejdsprocesser i forbindelse med at producere selv simpel statistik og rapportering[7]. Mulige løsninger kunne her fx involvere brug af RPA'er, data lakes mv.

Figur 8: *Modenhedsmodel for HR-analytics*



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

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

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

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

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

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

/kim.domdal@pwc.com
betina.holst.norgaard@pwc.com

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

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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

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

Diversitet i bestyrelsen

Af Rasmus Friis Jørgensen, PwC

Kort opsummering

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

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

Diversitet er mere end blot kønssammensætning

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

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

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

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

Danske krav til diversitet

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

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

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

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

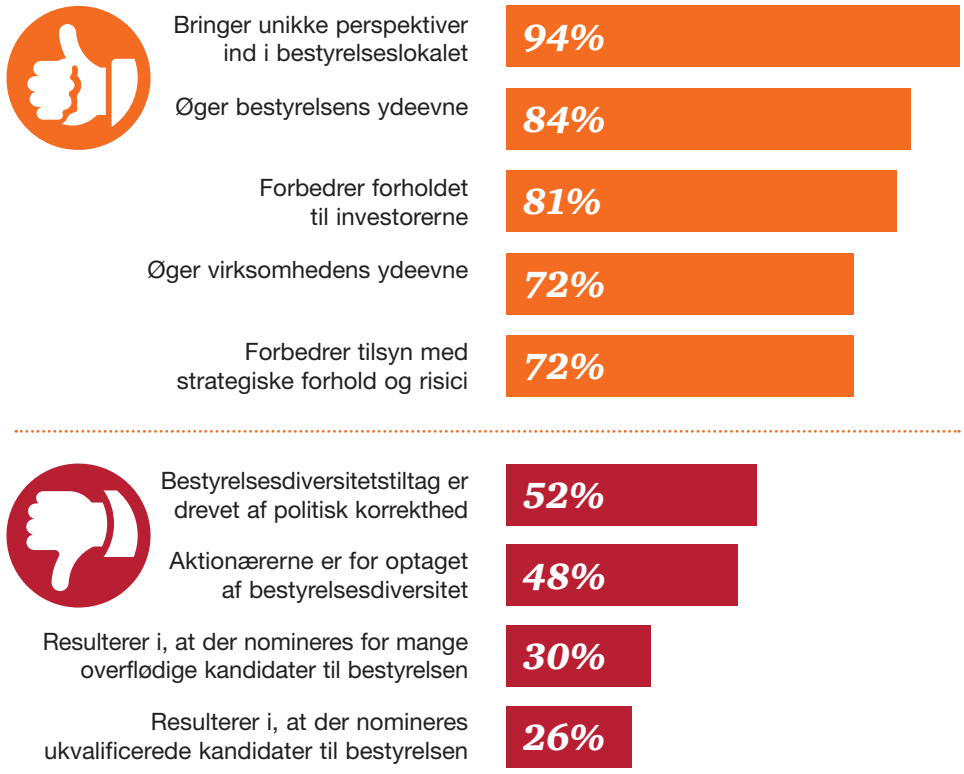
Politikken bør offentliggøres på virksomhedens hjemmeside.

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

Værdien af yngre bestyrelsesmedlemmer bør overvejes

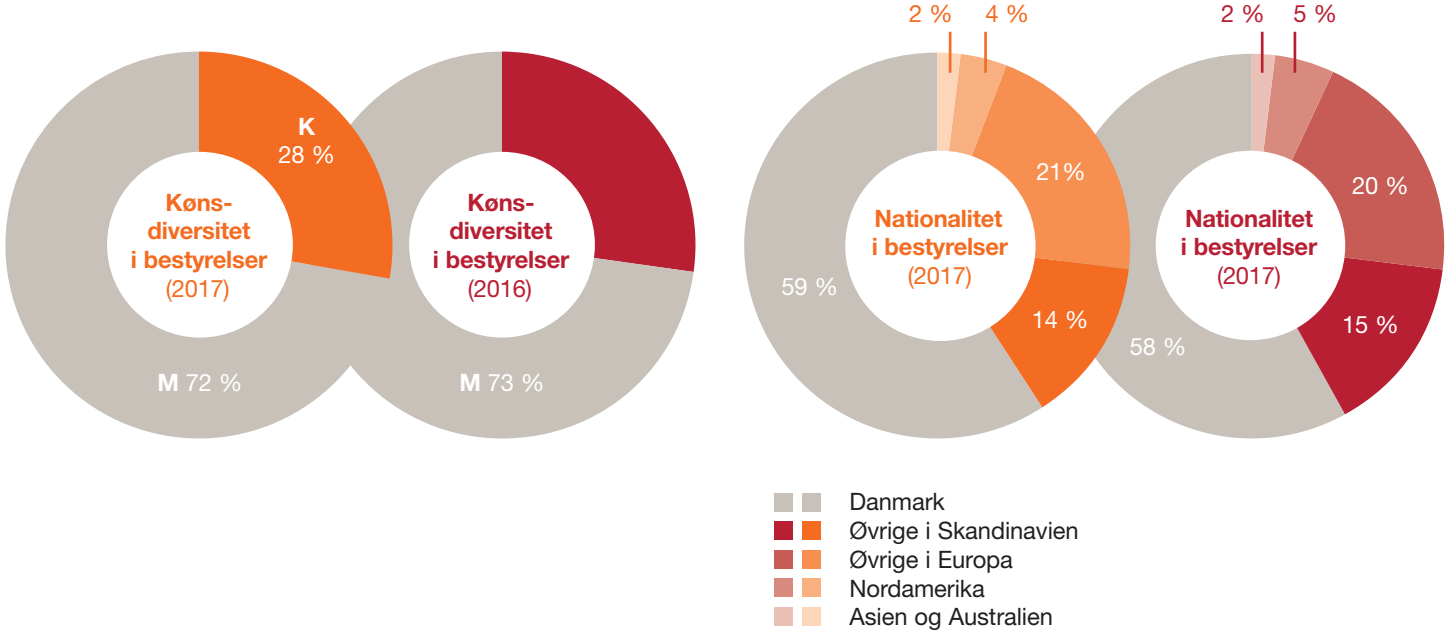
I PwC's publikation, "Consider the value of younger directors on your board" fra april 2018, stilles der skarpt på, at bestyrelsen bør overveje værdien af yngre bestyrelsesmedlemmer, da disse forventes at kunne bringe viden og værdi til drøftelserne om nogle af de nyeste udfordringer i bestyrelseslokalet.

Figur 9: *Diversitet i bestyrelsen bringer fordele – og en vis skepsis*[1]



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

Figur 10: *Køns- og nationalitetsdiversitet i danske bestyrelser – OMXC25 og large cap*[2]



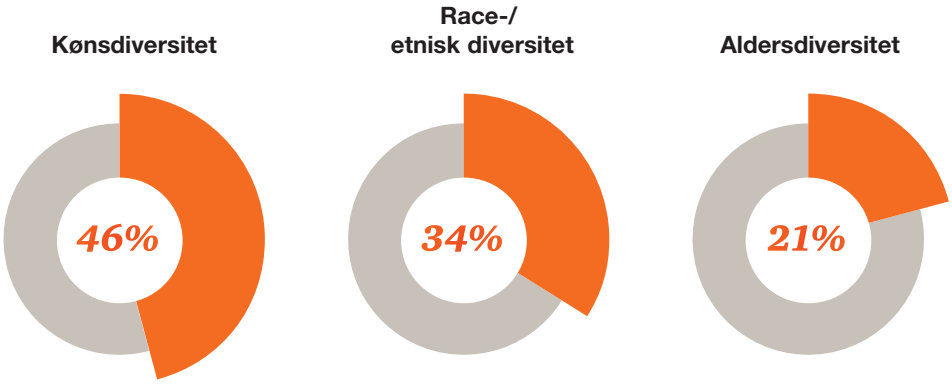
1. Kilde: PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, oktober 2018
2. Kilde: PwC, Lønundersøgelsen 2019, oktober 2018

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- PwC anbefaler, at bestyrelsen sikrer en passende diversitet blandt dens medlemmer, og at der fokuseres på alle aspekter i forhold til diversitet.
- PwC anbefaler, at bestyrelsen har en strategisk tilgang til sammensætningen af bestyrelsen, og at fx alder også bliver et parameter, som overvejes mere ud fra at inddrage nogle yngre medlemmer og dermed kompetencer end – som hidtil – at sætte øvre grænser for, hvor gamle bestyrelsesmedlemmer må være.

Figur 11: Bestyrelsesmedlemmer lægger mindre vægt på aldersdiversitet[2]

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



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

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

De konkrete udfordringer kan fx være:

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

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

Udbyttet af bestyrelsens årlige evalueringer

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

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

Slutteligt vil det altid være den enkelte virksomheds konkrete situation og strategi, som afgør det ideelle diversitetsmix i bestyrelsen.
/rasmus.friis.jorgensen@pwc.com

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

Vejledning om revisionsudvalg

Af Kim Tromholt, PwC

Kort opsummering

Erhvervsstyrelsen har offentliggjort "Vejledning om revisionsudvalg" i 2018[1]:

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

Vejledningen om Revisionsudvalg blev offentliggjort i februar 2018, efterfulgt af en opdatering i maj 2018[1].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Overvågning af den lovpligtige revision

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

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

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

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

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

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

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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

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

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

Kontrollere og overvåge revisors uafhængighed

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

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

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

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

/kim.tromholt@pwc.com

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

Figur 12: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget

Vurdering

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

Dette skema kan anvendes af revisionsudvalget til løbende at vurdere, hvor effektivt udvalget opfylder sine forpligtelser. Skemaet skal tilpasses af revisionsudvalget i den enkelte virksomhed, så skemaet afspejler den konkrete virksomheds tilrettelæggelse af revisionsudvalgets rolle vedrørende enterprise risk management, ikke-finansiel rapportering mv.

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

Figur 12: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget (fortsat)

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

Vurdering af revisionsudvalgets...	N/A	1	2	3	4	5	Kommentar
Regnskabsaflæggelse (fortsat)							
Revisionsudvalget ...							
... sikrer, at væsentlige reguleringer, ikke-korrigerede fejl, eventuel uenighed med ledelsen og kritiske områder i anvendt regnskabspraksis er drøftet med ekstern revisor.							
... overvejer, hvorvidt ledelsesberetning og andre tekstmæssige oplysninger i årsrapporten er forståelige og konsistente med oplysningerne i regnskabsdelen.							
… bør gennemgå organiseringen og ansvarsfordelingen i regnskabsfunktionerne. Dette kan foretages en gang årligt og ved større ændringer af regnskabsfunktionerne. Hvis revisionsudvalget vurderer, at der er mangler eller forbedringspunkter i virksomhedens organisering og ansvarsfordeling i regnskabsfunktionerne, skal udvalget udarbejde henstillinger eller forslag til afhjælpning heraf.							
Overholdelse af love og regler							
Revisionsudvalget ...							
... gennemgår ledelsens procedurer til sikring af, at virksomheden overholder relevante love og regler.							
... gennemgår rapportering fra ledelse, juridiske rådgivere og andre rådgivere, samt eventuelt myndigheder, om selskabets overholdelse af love, regler og politikker og vurderer, om det har indflydelse på selskabets årsrapport.							
... gennemgår og godkender politikker for behandling af klager/indberetninger til whistleblower-funktionen, drøfter behandling af klager med de ansvarlige og vurderer, om disse, samt de juridiske rådgivere, er kompetente.							
Ekstern revision							
Revisionsudvalget ...							
... evaluerer revisors arbejde og fremlægger indstilling til udnævnelse for bestyrelsen.							
... vurderer eventuelle bemærkninger knyttet til revisionsvirksomhedens uafhængighed, herunder levering af andre ydelser end revision.							
... gennemgår den eksterne revisions forslag til revisionsstrategi- og plan, og foretager en kritisk vurdering af det af revisor påtænkte væsentlighedsniveau og identifikation af betydelige risici og vurderer revisors vederlag i sammenhæng hermed.							
... drøfter evt. revisionsforhold identificeret under revisionen, herunder evt. begrænsning af revisionens omfang eller adgang til oplysninger.							
... gennemgår ekstern revisors rapportering om den udførte revision, herunder revisionsprotokollatet, og drøfter væsentlige og risikofyldte områder med den eksterne revision.							
... drøfter virksomhedens regnskabspraksis og rapportering med ekstern revisor og afholder jævnligt separate møder, hvor ledelsen ikke er til stede.							
… vurderer, om resultatet af den seneste kvalitetskontrol giver anledning til særlige overvejelser i relation til gennemførelsen af den lovpligtige revision af virksomheden. Resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden bør drøftes mellem revisor og revisionsudvalg og vurderes af revisionsudvalget.							
... gennemgår retningslinjer for godkendelse af ekstern revisors levering af ikke-revisionsydelser samt eventuelle procedurer for ansættelse af medarbejdere fra den eksterne revision.							

Figur 12: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget (fortsat)

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

Effektiv risikostyring

Af Jeanne Koch Rasmussen og Brian Christiansen, PwC

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

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

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

Bestyrelsens rolle og ansvar

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

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

Praktisk tilgang til risikostyring

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

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

1. Fastlæggelse af risikostrategi

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

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

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

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

Kort opsummering

Effektiv risikostyring skal sikre:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sådan organiserer de bedste virksomheder deres risikostyring

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

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

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

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

Figur 13: *Risikosystemet som forsvarslinjer*[1]

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

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

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

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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

Guide til at flytte risikostyringen til første forsvarslinje

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

1. Sæt ambitiøse og entydige mål inklusiv fokus på risici

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

2. Ensret risikostyringen med strategien på tidspunktet for beslutningstagningen

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

3. Justér risikostyringen på tværs af de tre forsvarslinjer

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

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

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

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

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

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

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

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

Hvordan kan din bestyrelse være effektiv i håndteringen af cyberrisici?

Af Christian Kjær, PwC

Kort opsummering

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

Truslen fra cyberkriminalitet

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

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

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

Desuden tager cyber-relaterede angreb kontinuerligt nye former. WannaCry-angrebet sidste år bredte sig fx, uden at en bruger aktivt skulle trykke på et link. 2017 var i det hele taget et år præget af såkaldte ransomware-angreb, hvor virksomheders computersystemer blev låst af krypto-software, der lammede dem i ugevis. Fx målrettede NotPetya-angrebet en sårbarhed i et ukrainsk regnskabsprodukt, og følgevirkningerne var bl.a. hårde for organisationer som FedEx, Mondelez, Merck og Maersk[1].

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

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

Figur 14: *Cybertruslerne tårner sig op*[2]

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

1. Kilde: wsj.com/articles/one-year-after-notpetya-companies-still-wrestle-with-financial-impacts-1530095906
2. Kilde: Cybersecurity Ventures, 2017 Cybercrime Report, October 2017.

Figur 15: Udfordringer i bestyrelsens tilsyn med virksomhedens informationssikkerhedsprogram

Udfordring 1: *Hvordan kan bestyrelsen få tillid til, at virksomhedens cyber- og informationssikkerheds-program i tilstrækkelig grad håndterer risikoen for et omfattende angreb eller tab af data?*

PwC's anbefaling til bestyrelsen: *Fokusér på at få de rette oplysninger og at opdyrke et forhold til virksomhedens teknik- og sikkerhedschefer, så du får større indblik i, hvorvidt ledelsen gør nok på området.*

Udfordring 2: *Mange virksomheder er under kontinuerlige angreb. Hvordan kan bestyrelsen få tillid til, at den enkelte virksomhed er forberedt på at kunne håndtere en alvorlig hændelse uden et unødigt tab for forretningen?*

PwC's anbefaling til bestyrelsen: *Gennemgå med jævne mellemrum jeres kriseberedskab og plan for, hvordan virksomheden håndterer sikkerhedsbrud samt erfaringer fra ledelsens test af disse.*

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

Udfordring 1

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

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

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

For at bestyrelsen effektivt kan føre tilsyn med risikoen fra cyberkriminalitet, skal den præsenteres for den rette information om, hvordan virksomheden håndterer risikoen. Men 63 % af bestyrelsesrespondenterne svarer, at de ikke modtager tilstrækkelig og tillidsskabende information på området[3].

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

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

PwC's anbefaling til bestyrelsen

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

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

1. Set i lyset af at cybersikkerhed er et forretningsanliggende, betyder det så, at hele bestyrelsen bør føre tilsyn med det? Halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne siger, at deres revisionskomite er ansvarlig for cyberrisici, og 16 % har tildelt dette område til en separat risikokomite eller en separat it-komite. Kun 30 % svarer, at det er den samlede bestyrelses ansvar.[7] Hvis ikke den samlede bestyrelse skal føre tilsyn med dette område, bør man som minimum sørge for, at den ansvarlige komite regelmæssigt aflægger en fyldestgørende rapportering til bestyrelsen. Overvej desuden at flytte dette område fra den ofte overbebyrdede revisionskomite til en anden bestyrelseskomite.

2. Er der behov for større ekspertise på teknologi- og cyberområdet i bestyrelsen? For nogle virksomheder vil svaret være at udnævne ét bestyrelsesmedlem med cybersikkerhedsekspertise. Og for andre vil man ikke kunne løse en eventuel manglende indsigt med en decideret nyudnævnelse. Både bestyrelsesmedlemmer og specialister med disse kompetencer er svære at finde, især fordi teknologilandskabet, og dermed risikobilledet, er under kontinuerlig og hastig udvikling. Nogle bestyrelser har ikke plads til endnu et medlem. Andre ønsker ikke at udnævne et medlem med så specifikke kompetencer, medmindre de kan forventes at løse andre af bestyrelsens opgaver. Derfor vælger de fleste at udfylde dette kompetencegab med uddannelse og anvendelse af eksterne rådgivere.

Figur 16: *Hvordan kan virksomhedens håndtering af cybersikkerhed forbedres?*

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

4. Kilde: Ponemon Institute, Data Risk in the Third-Party Ecosystem, September 28, 2017.
5. Kilde: PwC, Global State of Information Security® Survey 2018, October 2017.
6. Kilde: PwC, 2017 Annual Corporate Directors Survey, October 2017

Figur 17: *Bestyrelsesmedlemmer ser et klart behov for større ekspertise på cybersikkerhedsområdet i deres bestyrelser*[7]

72%
siger, at der ***er et behov*** *i deres bestyrelse*

33%
siger, at de ***ikke har det****, men* ***mangler det*** *i deres bestyrelse*

39%
siger, at de ***har det****, men* ***behøver mere***

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

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

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

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

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

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

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

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

Figur 18: *Eksempel på et cyberrisiko-dashboard*

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

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

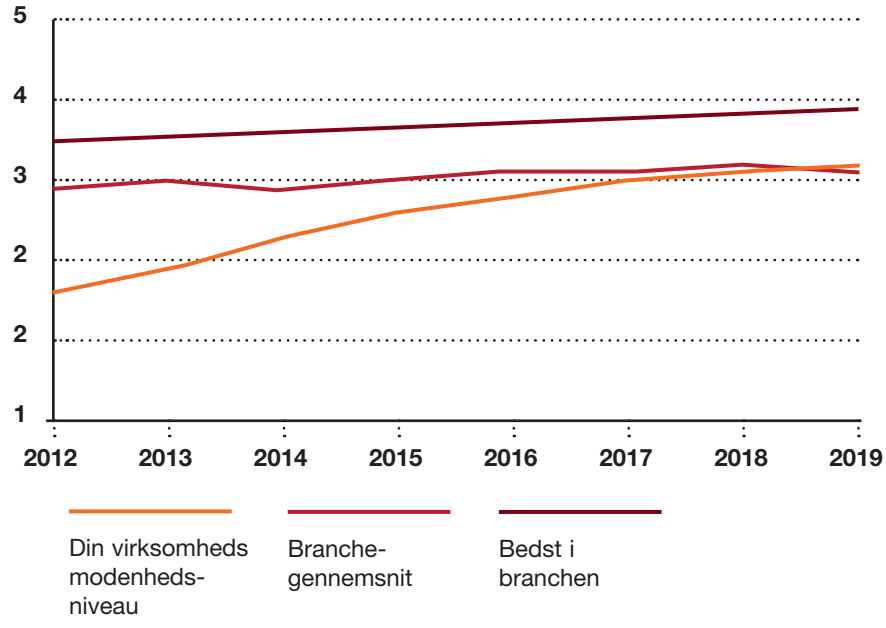
I tillæg til at modtage og forstå dashboard-oversigten bør bestyrelsen udfordre ledelsen på, hvordan oversigten skal tolkes og deres anbefalinger på baggrund heraf.

Det kan også være værdifuldt at modtage en rapportering, der viser, hvordan virksomheden måles i sammenligning med andre virksomheder. Fx kan en årlig rapportering, der viser virksomhedens modenhed i forhold til en anerkendt standard for informationssikkerhed[8], være grundlag for et benchmark til andre virksomheder i sektoren. Mange førende virksomheder bruger en sådan rapportering til at skabe tillid i bestyrelsen eller få accept for ekstraordinære sikkerhedstiltag.

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

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

Figur 19: *Eksempel på modenhedsvurdering baseret på ISO27001-standarden*



Hvordan kan bestyrelsen forbedre dens indsigt i cybersikkerhed?

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

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

Figur 20: *Kunder bekymrer sig om datasikkerhed*[10]

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

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

Udfordring 2

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

Ingen virksomhed er immun over for et cyberangreb, og eksperter er i dag enige om, at det ikke er et spørgsmål *om*, man bliver ramt, men *hvornår*. Der bør derfor etableres et passende beredskab. Et skræmmende aspekt af cybersikkerhed er, at den enkelte virksomhed ikke nødvendigvis er den første til at opdage, at den er blevet kompromitteret. Flere danske virksomheder er blevet kontaktet af CFCS[9] eller andre internationale myndigheder, der har opdaget mistænkelig netværkstrafik, inden virksomheden selv har opdaget det.

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

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

9. Center for Cybersikkerhed, der er en enhed under Forsvarets Efterretningstjeneste, overvåger den nationale infrastruktur.
10. Kilde: PwC, Consumer Intelligence Series: Protect.me, 2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Kilde: A.P. Møller – Mærsk A/S, 2017 Annual Report, February 9, 2018
12. Kilde: PwC, Global State of Information Security® Survey 2018, October 2017

Bestyrelsesevaluering

Af Brian Christiansen, PwC

Kort opsummering

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

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

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

Dansk regulering

Børsnoterede selskaber

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

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

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

Anbefalinger for god Selskabsledelse

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

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),
- arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og
- arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for 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.

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

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

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

Et fælles tema for både anbefalingerne og vejledningen er, at det ikke er muligt at beskrive, hvad der fungerer bedst for det enkelte selskab, men at det er centralt, at evalueringen foregår i en for bestyrelsen transparent, god og konstruktiv atmosfære, hvor hvert enkelt medlem af bestyrelsen får lejlighed til at ytre sig om alle relevante forhold.

Erhvervsdrivende fonde

Komitéen for god fondsledelse har udarbejdet i alt 16 anbefalinger vedrørende fondenes processer for bl.a. kommunikation, bestyrelsessammensætning og vederlag til fondens ledelse. Anbefalingerne er, som *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 ovenfor omtalte opdatering i 2017 og 2018.

Hvad er omfanget af evalueringen?

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

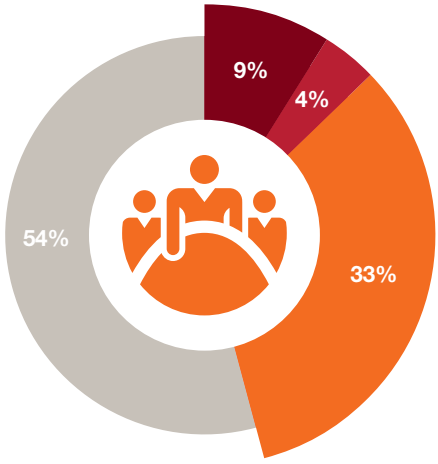
- ***Evaluering af bestyrelsens sammensætning.*** Sammensætningen af bestyrelsen er af afgørende betydning. Det er nødvendigt, at bestyrelsen besidder en række forskellige kompetencer, ekspertiser og erfaringer, så den effektivt kan føre tilsyn med virksomheden. Opnåelse af en forståelse af eventuelle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

Anbefalinger for god Fondsledelse

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

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

Figur 21: *Mindre end halvdelen af S&P 500-bestyrelserne gennemfører individuelle evalueringer af bestyrelsesmedlemmer*[3]



- Udelukkende hele bestyrelsen
- Hele bestyrelsen og de enkelte bestyrelsesmedlemmer
- Hele bestyrelsen, bestyrelsesudvalg og de enkelte bestyrelsesmedlemmer
- Hele bestyrelsen og bestyrelsesudvalg

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

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 bør omfatte den samlede bestyrelse, bestyrelsesudvalg og de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

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 bestyrelseslokalet.

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

Hvad bør evalueres?

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 fokus på.

Et fælles tema for både anbefalingerne og vejledningen er, at det ikke er muligt at beskrive, hvad der fungerer bedst for det enkelte selskab, men at det er centralt, at evalueringen foregår i en for bestyrelsen transparent, god og konstruktiv atmosfære, hvor hvert enkelt medlem af bestyrelsen får lejlighed til at ytre sig om alle relevante forhold.

2. Kilde: PwC, 2017 Annual Corporate Directors Survey, October 2017.
3. Kilde: Spencer Stuart, 2017 U.S. Board Index, november 2017.

Bestyrelsens eller bestyrelsesudvalgenes performance – der kan måles på følgende:

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

Det enkelte bestyrelsesmedlems performance – der kan måles på følgende:

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

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

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

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

Hvordan udføres evalueringen?

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

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

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

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

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

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

Figur 23: Fordele og ulemper ved de forskellige evalueringsmetoder

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

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

Hvilke metoder anvendes typisk?

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

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

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

Hvad bør der ske efter evalueringen?

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

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

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

Skal virksomheden give oplysninger til aktionærerne om evalueringen?

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

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

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

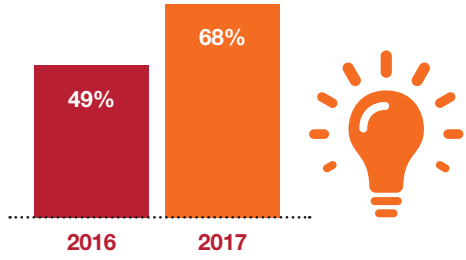
Afsluttende bemærkninger

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

/brian.christiansen@pwc.com

Figur 24: *Bestyrelsesevalueringer giver anledning til handling*[4]

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



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

Bestyrelsens agenda

Bestyrelsens agenda

Af Mads Melgaard og
Christian Bertelsen, PwC

Kort opsummering

- De overordnede rammer for bestyrelsens opgaver beskrives kort som introduktion til de efterfølgende kapitler.
- Bestyrelsens rolle er tredelt: arbejdsgiver, tilsynsorgan og sparringspartner for direktionen.
- En af bestyrelsens væsentlige opgaver er at ansætte en kompetent direktion og få etableret klare rammer for direktionens opgaver og det samarbejde, der skal finde sted mellem bestyrelse og direktion.
- Formandens opgave er blandt andet at sikre gode og konstruktive relationer i bestyrelsen, til direktionen og til selskabets kapitalejere.

Bestyrelsens rolle bliver mere og mere fremtrædende i kraft af den bevågenhed, bestyrelserne har fået fra omverdenen og i særdeleshed fra medierne. Selskabslovens § 115 sætter rammerne for bestyrelsens opgaver, og i *Anbefalinger for god Selskabsledelse* kapitel 2 og 3 bygges videre på selskabslovens overordnede rammer.

Den danske selskabslov baserer sig på den generelle frihed til at organisere sig i et en- eller tostrenget system. Det efterfølgende tager udgangspunkt i det tostrengede system, hvor bestyrelsen ikke alene er et tilsynsorgan.

Bestyrelsens rolle er tredelt: Arbejdsgiver, tilsynsorgan og sparringspartner for direktionen (se figuren nedenfor).[1]

Figur 25: *Bestyrelsens tredelte opgaver*[2]

1) Kompetent feedback, succession/udvælgelse, aflønning, overvågning, godkendelse
2) Tilsyn, sparringspartner, arbejdsgiver
3) Bestyrelsen.

Bestyrelsen som arbejdsgiver

En af bestyrelsens væsentlige opgaver er at ansætte en kompetent direktion og få etableret klare rammer for direktionens opgaver og det samarbejde, der skal finde sted mellem bestyrelse og direktion. Bestyrelsen skal sikre løbende udvikling af direktionen og løbende vurdere, om direktionen er den rette i forhold til at nå selskabets strategiske mål.

Som arbejdsgiver er det ligeledes bestyrelsens rolle at fastsætte et vederlag, der afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de konkrete resultater, direktionen opnår.

Bestyrelsen som tilsynsorgan

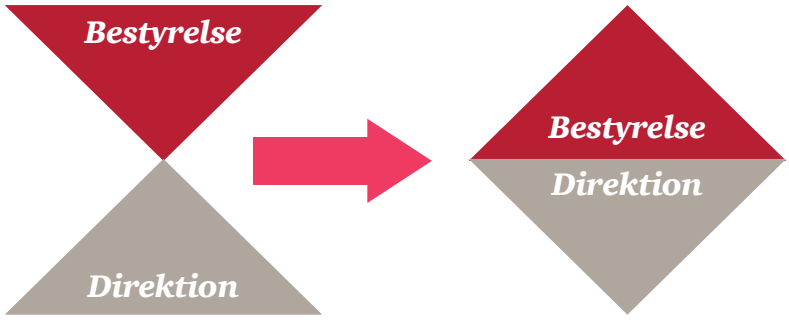
Bestyrelsen skal udøve kontrol med direktionen samt fastlægge retningslinjer for, hvordan kontrollen skal udøves, herunder udarbejdelse af forretningsordenen. Bestyrelsen vælges af kapitalejerne og har derfor også til opgave at varetage kapitalejernes interesser, herunder at selskabet har det fornødne kapitalberedskab, en effektiv risikostyring og -håndtering samt en klar og kommunikeret strategi, der bl.a. sikrer værdiskabelse i selskabet.

Bestyrelsen som direktionens sparringspartner

Der er ofte tale om, hvilken sparring direktionen skal forvente og kræve af bestyrelsen, samt hvilken samarbejdsform der er den mest værdiskabende. Den klassiske model er den, hvor kommunikation sker gennem formand/formandskabet og den administrerende direktør. Der er dog mange selskaber, som med stærk inspiration i mange kapitalfondes model om aktivt ejerskab "vender" trekanterne om, så bestyrelsen får en bredere kontaktflade ned i organisationen. Begge modeller har selvfølgelig både fordele og ulemper, men i begge tilfælde gælder, at klare retningslinjer for kommunikation og samarbejde er væsentlige for, at bestyrelsesarbejdet kan fungere godt og skabe værdi for selskabet.

1. Se i øvrigt andre artikler i denne bog om bestyrelsens opgaver, årshjul og arbejdet i bestyrelsens underudvalg
2. Kilde: PwC

Figur 26: *Den "klassiske" bestyrelsesmodel og "kapitalfonds"-modellen*



Formandens opgaver

Bestyrelsesformanden fastsætter mødeplanen for året, dagsordenen for møderne samt leder møderne. Formanden bør sikre, at medlemmerne løbende informeres, samt at medlemmernes kompetencer anvendes, så de skaber mest mulig værdi for selskabet. Formandens opgave er også at sikre gode og konstruktive relationer mellem medlemmerne i bestyrelsen, herunder via bestyrelsesevaluering til direktionen og til selskabets kapitalejere.

I de efterfølgende artikler kan du finde inspiration til forretningsordenen for bestyrelsen, årshjul/mødeplan samt til brugen af bestyrelsesudvalg. Du kan læse mere om vederlagsudvalg, nomineringsudvalg og revisionsudvalg i særskilte kapitler.
/mads.melgaard@pwc.com, christian.bertelsen@pwc.com

Selskabsloven § 115

I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne – ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed – påse, at:

1. bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
2. der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
3. bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
4. direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
5. kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og kapitalselskabet således til enhver tid er forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

2.1.1. Det *anbefales*, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

2.1.2. Det *anbefales*, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

2.1.3. Det *anbefales*, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside[3].

2.1.4. Det *anbefales*, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.

2.1.5. Det *anbefales*, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.

2.2.1. Det *anbefales*, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

3.1.2. *Det anbefales*, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Kilde: www.corporategovernance.dk

Bestyrelsen
Inspiration til forretningsordenen

Af Mads Melgaard og Christian Bertelsen, PwC

Nedenfor gives inspiration til, hvad bestyrelsens forretningsorden kan indeholde, baseret på gennemgang af eksisterende forretningsordener, der er offentligt tilgængelige.

Indledende bestemmelser
En beskrivelse af forudsætningerne for bestyrelsens arbejde, herunder hvad der forventes af medlemmerne i forhold til arbejdet i bestyrelsen. Indledningen sætter scenen for bestyrelsesarbejdet.

Valg af medlemmer til selskabets bestyrelse
- Antallet af medlemmer i bestyrelsen
- Procedure for indstilling af medlemmer
- Forhold omkring valg og genvalg
- Valg af medarbejderrepræsentant.

Bestyrelsens konstituering
Retningslinjer for bestyrelsens konstituering, herunder valg af formand, næstformand og medlemmer.

Formandskab
Forhold relateret til formandskabet, fx i relation til særskilt kommissorium herfor.

Bestyrelsens underudvalg
Definition af rammerne for bestyrelsens underudvalg i forhold til blandt andet antal medlemmer, disses påkrævede kompetencer samt roller og ansvar i forhold til opgaver, rapportering mv.

Bestyrelsesaflønning
Forhold omkring hvorledes bestyrelsesaflønningen fastlægges, herunder løbende genvurdering af aflønningsforholdet for bestyrelsen.

Bestyrelsessekretæren
Definition af bestyrelsessekretærens rolle i forhold til dennes opgaver, ansvar og bemyndigelse.

Direktionen
Forhold relateret til direktionen, fx i relation til arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion samt hvordan bestyrelsen fører tilsyn med direktionens ledelse af virksomheden og evt. datterselskaber.

Selvevaluering, orientering og uddannelse
Redegørelse for hvordan bestyrelsens selvevaluering skal foregå, om det holdes internt, eller om der anvendes ekstern rådgivning, samt hvordan evalueringen skal gennemføres.

Det bør også her fremgå, hvad orienteringen til nye bestyrelsesmedlemmer bør indeholde.

Retningslinjer for, hvad der kvalificerer bestyrelsens medlemmer til uddannelse/opkvalificering.

Udnævnelse af bestyrelsesmedlemmer
Procedure for indstilling af nye medlemmer.

Periode
Hvor længe medlemmerne kan sidde i bestyrelsen (aldersgrænse), og hvor ofte disse skal til genvalg.

Bestyrelsesmøder
Dette punkt kan blandt andet indeholde information om:

- Hvor mange møder der holdes i bestyrelsen
- Hvordan og hvornår der indkaldes til bestyrelsesmøder
- Hvilke omstændigheder der skal gøre sig gældende, for at det accepteres, at medlemmerne deltager via telefon eller videokonference
- Hvad dagsordenen skal indeholde, fx med udgangspunkt i bestyrelsens årshjul
- Hvordan og hvornår dirigenten udpeges til generalforsamlingen.

Kort opsummering

- Klare retningslinjer for og klar kommunikation omkring bestyrelsens arbejde er vigtig for bestyrelsens effektivitet og succes dels internt i selskabet og dels eksternt.
- Det er tilsvarende afgørende for bestyrelsens effektivitet, at den er i stand til at tage beslutninger – også i det tilfælde det ikke er muligt at samle hele bestyrelsen. Der bør derfor tages beslutning om, hvad der skal til, for at bestyrelsen fortsat er beslutningsdygtig i tilfælde af, at bestyrelsen ikke er fuldtallig.

Tilstedeværelse af ikke-medlemmer på møder
Hvem har ret og pligt til at deltage i møderne – deltager revisor og advokat fx hver gang, og hvilke beføjelser har ikke-medlemmer?

Beslutningsdygtighed og afstemning
Det er afgørende for bestyrelsens effektivitet, at den er i stand til at tage beslutninger – også i det tilfælde, det ikke er muligt at samle hele bestyrelsen. Der bør derfor tages beslutning om, hvad der skal til, for at bestyrelsen fortsat er beslutningsdygtig, i tilfælde af at bestyrelsen ikke er fuldtallig.

Der bør under dette punkt også redegøres for, hvordan beslutninger i bestyrelsen tages – enstemmigt, flertalsafgørelse mv.?

Interessekonflikter
Retningslinjer for, hvordan det forventes, at bestyrelsens medlemmer optræder på bestyrelsesmøderne, herunder en beskrivelse af, hvornår der er tale om en interessekonflikt, til hvem der skal informeres om denne, samt hvad en interessekonflikt får af konsekvenser for det/de implicerede medlem(mer) i forhold til tilstedeværelse ved møderne og stemmeret.

Forhandlingsprotokollen
I relation hertil skal det fremgå, hvem der tager referat under møderne, hvilke muligheder medlemmerne har for at få emner/holdninger protokolleret, hvor længe medlemmerne har til at kommentere på det udsendte referat og til hvem, samt hvad proceduren er for godkendelse af referatet.

Uafhængig rådgivning
Retningslinjer for, hvilke muligheder bestyrelsen samt enkelte medlemmer har for at indhente uafhængig rådgivningskapacitet, herunder eksempelvis omfang og type, samt hvem der forestår kontakten til denne.

Rapportering fra direktionen
Det er afgørende for bestyrelsen, at der fra direktionens side foreligger udførligt materiale, der tillader bestyrelsen at foretage informerede og velbegrundede beslutninger. For at sikre dette bør der i forretningsordenen indgå retningslinjer for opstilling, indhold fra møde til møde, hvordan medlemmerne skal forholde sig i tilfælde af, at de føler, at yderligere information er nødvendig mv.

Regnskab
Forhold der gør sig gældende for gennemgang og kontrol af regnskaber, herunder budgetter.

Revision
Forhold relateret til underskrivelse af revisionsprotokol, og hvad der gør sig gældende for bestyrelsens sikring af tilstedeværelse af nødvendigt grundlag for revision. Baseret på revisionsudvalgets indstilling godkende valg af revisor samt revisionsaftalen.

Organisering
Definition af, hvad bestyrelsens rolle er i forhold til den overordnede ledelse af selskabet og eventuelle underudvalg.

Tavshedspligt
Retningslinjer for, hvad der betragtes som fortrolig information, samt forventninger til, hvordan bestyrelsen forventes at omgå det på møderne udleverede materiale.

Bøger og fortegnelser
- Fortegnelse over samtlige kapitalejere
- Fortegnelse over bestyrelsesmedlemmers og direktionsmedlemmers ejerandele
- Regler og vejledninger for handel med ejerandele i relation til selskabet.

Ændringer i eller afvigelser fra forretningsordenen
Hvilken lovgivning det er relevant at være opmærksom på ved ændringer i eller afvigelser fra dagsordenen.

Kommunikation
Klare retningslinjer for og klar kommunikation omkring bestyrelsens arbejde er afgørende for bestyrelsens succes, dels internt i selskabet og dels eksternt. I henhold til markedsmisbrugsforordningen skal der udarbejdes en informationspolitik omfattende fx, hvem er talsmand, hvilken type oplysninger skal offentliggøres, hvordan og hvornår skal der offentliggøres og hvordan formidles information i krisesituationer. Det bør overvejes at nedsætte et egentligt disclosure udvalg, hvis kommissorium godkendes af bestyrelsen.

/mads.melgaard@pwc.com,
christian.bertelsen@pwc.com

Bestyrelsens årshjul/mødeplan

Af Mads Melgaard og
Christian Bertelsen, PwC

Kort opsummering

- Praktisk eksempel på mødeplan for bestyrelsen til sikring af behandling af relevante love og anbefalinger.
- Forslaget indebærer afholdelse af otte årlige bestyrelsesmøder.
- Punkter markeret med fed skrift er punkter, som ud fra en konkret vurdering eventuelt kan udføres med et to-årligt interval
- Forslag til mødeplan for vederlags-, nominerings- og revisionsudvalget er indeholdt i særskilte kapitler.

Anbefalinger for god Selskabsledelse foreskriver ikke et bestemt antal årlige møder, men blot at bestyrelsen skal mødes regelmæssigt. Anbefalingerne, samt selskabslovens § 115, indeholder dog en række opgaver, som bestyrelsen bør forholde sig til. PwC har med baggrund i anbefalingerne, årsregnskabsloven (ÅRL), selskabsloven (SEL), samt delårsbekendtgørelsen (delårs.BEK) udarbejdet et eksempel på et årshjul/en mødeplan[1].

Hvis der ønskes flere eller færre møder, kan emnerne/opgaverne fordeles ud, så det passer. Der vil dog være emner/opgaver, som passer sammen i rækkefølge, både emne- og tidsmæssigt, hvilket skal overvejes, hvis der ændres i antallet af møder.

Referencer til corporate governance-anbefalingerne fra november 2017 er angivet i parentes. Reference til årsregnskabsloven er angivet som "ÅRL", reference til selskabsloven er angivet som "SEL", og reference til delårsbekendtgørelsen er angivet som "delårs.BEK".

/mads.melgaard@pwc.com,
christian.bertelsen@pwc.com

1. Kilde: Årshjulet tager udgangspunkt i Komitéen For God Selskabsledelses corporate governance-anbefalinger fra november 2017 og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget i oversigten. Oversigten inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil. Ad hoc-opgaver er opgaver, som ifølge anbefalingerne ikke skal udføres årligt, og som ikke vedrører regnskabsaflæggelsen. Oversigten er udarbejdet ud fra forudsætningen om, at bestyrelsen etablerer vederlags-, nominerings- og revisionsudvalg. I tillæg til årshjulets anbefalinger har vi i bogens øvrige artikler omtalt en række andre emner, der kan være relevante for bestyrelsens arbejde.

Figur 27: Bestyrelsens årsplan for den samlede bestyrelses arbejde

	Møde 1	Møde 2	Møde 3	Møde 4
Ordensmæssige punkter	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens "private matters"	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens "private matters"	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens "private matters"	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens "private matters"
Regnskab (årligt)/ Offentliggørelse	• Udkast til årsrapporten for det forgangne år • Vurdering af om selskabets kapitalberedskab er forsvarligt (SEL § 115) • Vederlagspolitikken og vederlagsrapporten for bestyrelsen og direktionen fra vederlagsudvalget (3.4.7/4.2.3) • Udkast til børsmeddelelse • Revisionsprotokol og gennemgang af denne med revisor[2]		• Kvartalsrapport for Q1 (1.1.3), • Udkast til fondsbørsmeddelelse for Q1	• Revisionsprotokol.
Øvrige årlige punkter, jf. corporate governance-anbefalingerne og øvrig lovgivning	• Bestyrelsen skal tage stilling til forsvarligheden af udbytteforslag (SEL § 179, stk. 2). • Møde med revisor uden deltagelse af direktionen (5.3.1), herunder den interne revisor		• Væsentlige opgaver vedr. finansiel og ledelsesmæssig kontrol • Bestyrelsens forretningsorden • (2.1.1/SEL § 130) • Forretningsorden for direktionen (2.1.4) • Drøftelse af direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner (2.1.5) • Vurdering af ledelsesorganers sammensætning og størrelse (3.4.6) • Vurdering af om direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer (SEL § 115) • Drøftelse af relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål (3.1.2) • Evaluering af bestyrelsens arbejde (3.5.1) • Evaluering af direktionens arbejde (3.5.3) • Evaluering af samarbejde mellem bestyrelse og direktion (3.5.3).	• Selskabets strategi (2.1.2) • Stillingtagen til bestyrelsens opgaver/årshjul (2.1.1) • Kompetencebeskrivelse (3.1.1) • Behov for opdatering af kompetencer (3.5.1).
Ad hoc-punkter (ikke udtrykkelig markering af frekvenser i corporate governance-anbefalingerne)	• Eventuelt.	• Valg af næstformand (2.3.1) • Proces for udvælgelse og indstilling til bestyrelsen (3.1.2) • Nedsættelse af ledelsesudvalg samt vurdering af etableret udvalgsstruktur, størrelse mv. (3.4.3, 3.4.6, 3.4.7) • Eventuelt.	• Krav til direktionens rapportering (2.1.4) • Arbejds- og opgavebeskrivelser for formand og næstformand (2.3.1) • Beslutte eventuel etablering af whistleblower-ordning (5.2.1) • Evaluering af bestyrelsens størrelse (3.5.2) • Evaluering af bestyrelsesmedlemmers tid (3.3.1) • Vurdering af bestyrelsesmedlemmers øvrige ledelses- • poster (3.3.3) • Godkendelse af revisionsaftale og tilhørende honorar (5.3.2) • Eventuelt.	• Eventuelt.

2. Fremlægges i årets løb, såfremt revisor har protokolleret i årets løb. Tilsvarende løbende dialog med revisor, når dette er relevant (5.3.1)

Møde 5	Møde 6	Møde 7	Møde 8	
• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens ”private matters”	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens ”private matters”	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens ”private matters”	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Rapportering fra underudvalg. • Bestyrelsens ”private matters”	**Ordens-mæssige punkter**
• Kvartalsrapport for Q2 (1.1.3), alternativt halvårsregnskab efter delårs.BEK • Udkast til fondsbørsmeddelelse for Q2	• • Budget for det kommende år	• Muligvis en kvartalsrapport for Q3 (1.1.3) • Udkast til fondsbørsmeddelelse for Q3 • Vurdering af om bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapital-selskabets forhold er tilfreds-stillende (SEL § 115) • Vurdering af om der er • etableret fornødne procedurer • for risikostyring og interne kontroller (SEL § 115) • Vurdering af om bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapital-selskabets finansielle forhold (SEL § 115) • Beskrivelse af risikostyring (5.1.1)	• Drøfte udkast til årsrapportens omtale af: • Oplysninger om bestyrelsen i årsrapporten (3.3.2) • Oplysninger om kapitalstruktur • jf. ÅRL § 107 a • Oplysninger om virksomhedsle-delse jf. ÅRL § 107 b • Valgperiode (3.3.2) • Ledelsesudvalg (3.4.1) • Redegørelse for ledelsesudvalg (3.4.1) • Uafhængighed (3.1.3 + 3.4.2) • Vederlagspolitik (4.1.1) • Oplysning om vederlag til direktion og bestyrelse inkl. fastholdelses- og fratrædelses-ordninger (4.2.3) • Udarbejdelse af indkaldelse til generalforsamling, herunder en beskrivelse af de opstillede kan-didaters kompetencer og oplys-ning om kandidaterne (3.1.3)	**Regnskab (årligt)/ Offentlig-gørelse**
• Kapitalstruktur (2.1.3).		• Identificering og stillingtagen • til risici vedr. strategi og regn-skabsaflæggelse (5.1.1) • Bestyrelsens møde med ekstern og evt. intern revision (5.3.1)	• Vurdering af antal bestyrelses-medlemmer (3.5.2) • Vurdering af bestyrelsesmedlem-mers uafhængighed og offentlig-gørelse heraf (3.2.1 + 3.3.2) • Beskrivelse af de opstille-de bestyrelseskandidaters kompetencer med oplysning om kandidaterne (3.1.3) • Bestyrelsen skal sikre, at indkal-delsen til generalforsamlingen inkl. de krævede dokumenter kan være klar på selskabets hjem-meside senest tre uger inden generalforsamlingen (SEL § 99) • Redegøre for mål for mangfol-dighed i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside (3.1.2) / (ÅRL § 99 b).	**Øvrige årlige punkter, jf. corporate governan-ce-anbe-falingerne og øvrig lovgivning**
• Dialog med kapitalejere (1.1.1) • Identifikation af vigtige interes-senter og politik for forhold med interessenter, hvor fx skattepolitik kan overvejes (1.1.2) • Fremmelse af aktivt ejerskab (1.2.1) • Plan for overtagelsestilbud (1.3.1) • Politik for samfundsansvar • (2.2.1) / (ÅRL § 99 a) • Eventuelt.	• Evaluering af arbejde og sam-arbejde (3.5.1) • Generalforsamling der under-støtter aktivt ejerskab (1.2.1) • Stillingtagen gennem fuldmagter til bestyrelsen (1.2.2) • Kommunikationsstrategi (1.1.2) • Valg af sprog (1.1.1) • Eventuelt.	• Vedtagelse af vederlagspolitik • og vederlag efter indstilling fra • vederlagsudvalg (4.1.1 – 4.2.3) • Eventuelt.	• Evaluering af bestyrelsens • uafhængighed (3.2.1 + 3.4.2) • Eventuelt.	**Ad hoc-punkter (ikke ud-trykkelig marke-ring af frekvenser i corporate governan-ce-anbefa-lingerne)**

Bestyrelsesudvalg

Af Mads Melgaard og Christian Bertelsen, PwC

Kort opsummering

- Udviklingen går både nationalt og internationalt mod en øget anvendelse af bestyrelsesudvalg – både faste og ad hoc-nedsatte udvalg.
- I *Anbefalinger for god Selskabsledelse* anbefales det, at bestyrelserne gør brug af bestyrelsesudvalg, herunder revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg samt eventuelt andre udvalg efter behov, fx risikoudvalg.
- Bestyrelsesudvalg er forberedende udvalg, der skal sikre effektivitet på bestyrelsesmøderne, samt sikre, at det materiale, som bestyrelsen tager sine beslutninger på baggrund af, er gennemgået og indeholder den fornødne information.

Flere og flere ansvarsområder bliver føjet til bestyrelsens årshjul. Ansvarsområderne og stigende kompleksitet inden for en lang række opgaver nødvendiggør, at bestyrelserne genovervejer måden at arbejde på. Udviklingen går både nationalt og internationalt mod en øget anvendelse af bestyrelsesudvalg – både faste og ad hoc-nedsatte udvalg.

Danske selskaber arbejder med bestyrelsesudvalg, men det varierer, hvor stor en kompetence den samlede bestyrelse har givet til udvalgene. Alle beslutninger, hvad enten de er truffet i udvalg eller ej, er den samlede bestyrelses ansvar, og derfor er mange bestyrelser fokuseret på, at beslutningskompetencen ikke uddelegeres.

I *Anbefalinger for god Selskabsledelse* anbefales det, at bestyrelserne gør brug af bestyrelsesudvalg, herunder revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg samt eventuelt andre udvalg efter behov, fx risikoudvalg. I det efterfølgende gennemgås i hovedtræk udvalgenes opgaver.

Effektivitet og højnet kvalitet i arbejdet

Et bestyrelsesudvalg er et forberedende udvalg, der skal sikre effektivitet på bestyrelsesmøderne, og at det materiale, som bestyrelsen tager sine beslutninger på baggrund af, er gennemgået og indeholder den fornødne information. Det er vigtigt, at intet materiale tilbageholdes for den samlede bestyrelse. Kvaliteten af udvalgenes mødereferater bør være god, ligesom den mundtlige tilbagemelding til bestyrelsen skal være dækkende.

Hvorvidt anvendelse af udvalg giver mening, afhænger af den konkrete situation. Det er op til den samlede bestyrelse at vurdere, om der er behov for udvalg samt i givet fald at fastlægge rammerne for udvalgets opgaver. Rammerne for hvert udvalg bør være samlet i en forretningsorden/et kommissorium.

Et udvalg bør bestå af minimum to – og meget gerne tre – medlemmer, hvor de fleste af medlemmerne er uafhængige. Bestyrelsesformandens rolle i udvalgene bør overvejes nøje, især med hensyn til dennes indtagelse af formandsposten for udvalget. *Anbefalinger for god Selskabsledelse* anbefaler, at formanden for revisionsudvalget ikke er bestyrelsesformanden, mens det anbefales, at formanden for nomineringsudvalget er bestyrelsesformanden.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

3.4.1. Det *anbefales*, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- Ledelsesudvalgenes kommissorier,
- Udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg,
- Navnene på medlemmerne af de enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

3.4.2. Det *anbefales*, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

Kilde: www.corporategovernance.dk

Bestyrelsens organisering i udvalg, herunder kommissorium, mødeplan samt medlemmerne af de enkelte udvalg, skal offentliggøres i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.

Så mange anvender udvalg

PwC har gennemført en undersøgelse af brugen af bestyrelsesudvalg i danske selskaber. Undersøgelsen omfatter OMXC20-, large cap- og udvalgte mid cap-selskaber baseret på oplysninger i årsrapporterne for 2016 eller anden tilgængelig information. I alt 52 selskaber deltog i undersøgelsen i 2016, som ser tilbage på udviklingen siden 2007. Graferne viser udviklingen i brugen af selvstændige udvalg fordelt på: Revisionsudvalg, vederlagsudvalg og nomineringsudvalg.

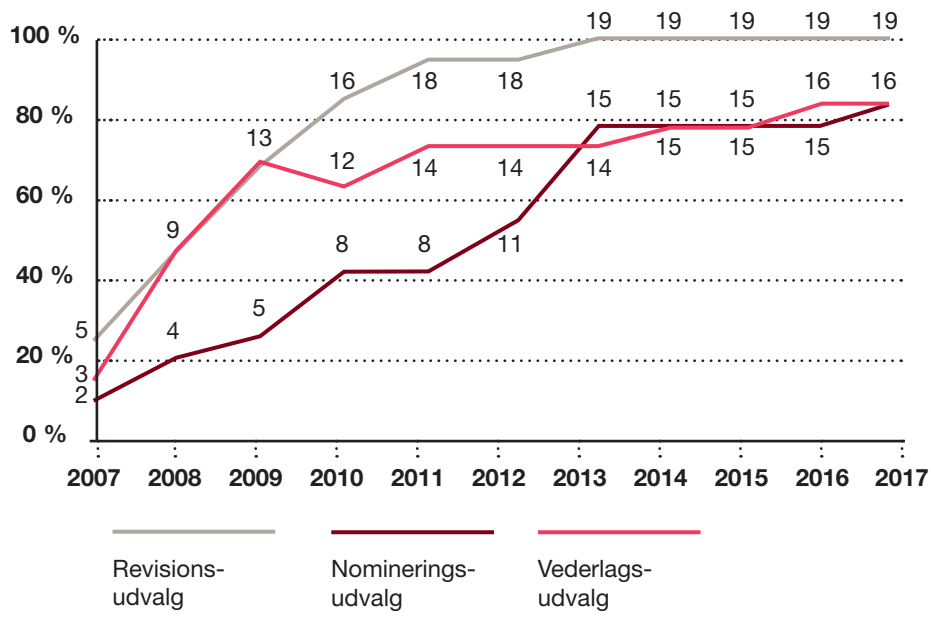
OMXC20-selskaberne

Der har siden 2007 været en stor stigning i anvendelsen af bestyrelsesudvalg. Selvfølgelig er udviklingen understøttet af ændringerne i *Anbefalinger for god Selskabsledelse.* Revisionsudvalget er det mest udbredte udvalg, og i 2016 havde samtlige 19 OMXC20-selskaber et selvstændigt revisionsudvalg. Der er uændret 15 selskaber, som har vederlagsudvalg. Der er nu 16 selskaber, som har nomineringsudvalg mod 15 sidste år. Hvad angår øvrige udvalg, er det typisk strategi-, risiko- og videnskabelige udvalg, vi ser.

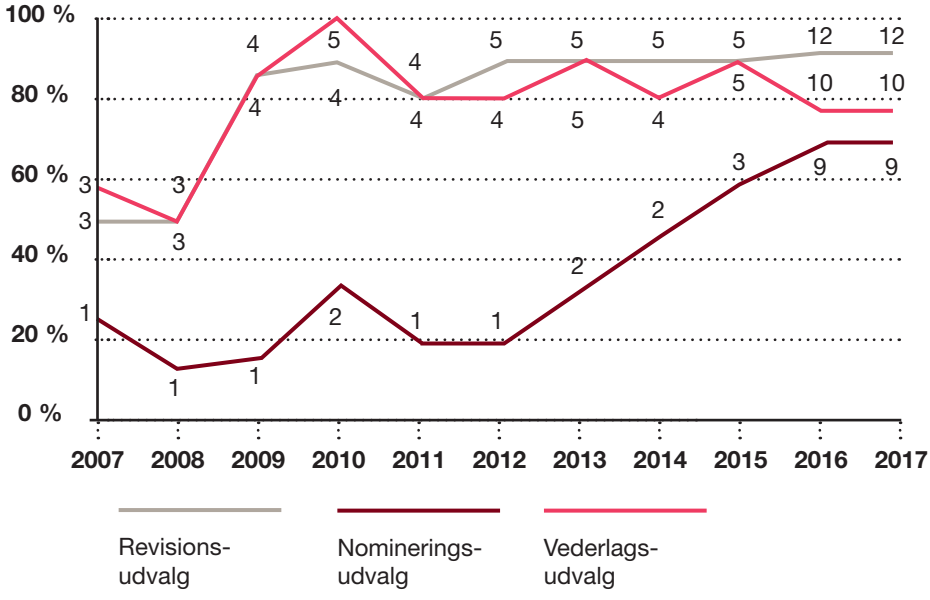
Øvrige large cap

I gruppen øvrige large cap indgår i 2017 13 selskaber, hvilket er uændret i forhold til 2016. Det ændrer ikke billedet af, at det er revisionsudvalget, der er det dominerende udvalg, som er etableret hos 12 ud af 13 selskaber.

Figur 28: *Udvikling i brug af udvalg, OMXC20* [1]

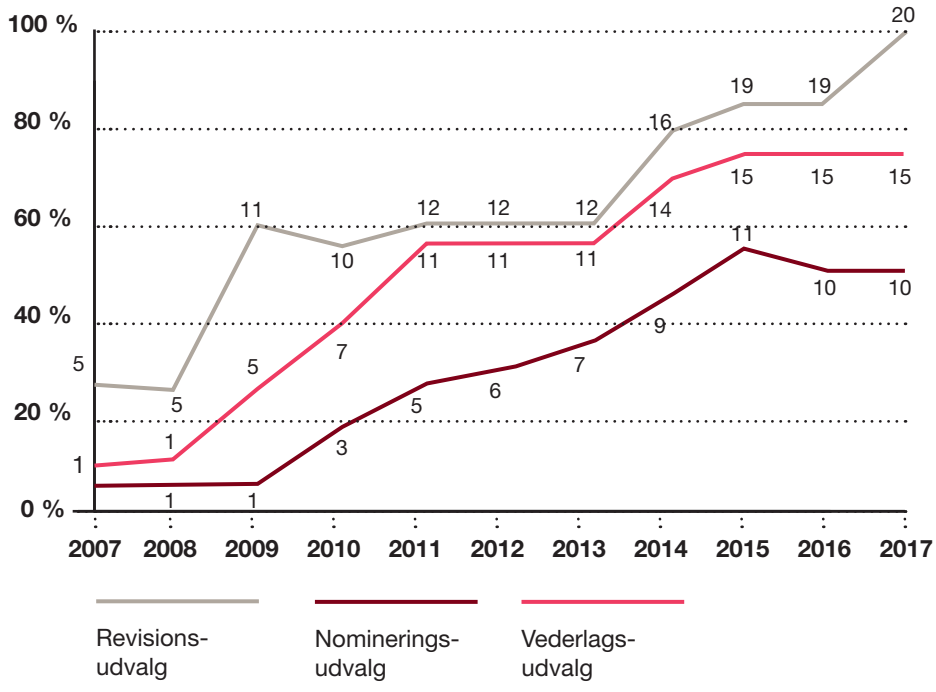


Figur 29: *Udvikling i brug af udvalg, large cap* [1]



1. Kilde: PwC

Figur 30: *Udvikling i brug af udvalg, mid cap*[2]



Mid cap

Inden for mid cap (20 selskaber indgår i undersøgelsen, hvilket er uændret i forhold til 2016) ses en tydelig ændring i anvendelsen af selvstændige bestyrelsesudvalg fra og med 2009. Revisionsudvalget er også her det mest anvendte udvalg, og brugen heraf er steget fra 60 % i 2011 til 100 % i 2017. Hvad angår anvendelsen af vederlagsudvalg, har der ligeledes været en stor stigning. Det er specielt fra 2008 til 2011, hvor der har været en stigning på 45 %-point. Anvendelsen af nomineringsudvalg kommer først rigtig i gang i indekset fra 2009, og anvendelsen stiger stabilt fra én virksomhed i 2009 til 10 i 2017. Anvendelsen af nomineringsudvalg er fortsat begrænset.

PwC oplever i stigende grad, at virksomhederne ønsker vejledning om, hvorledes de sikrer, at de i deres bestyrelse kommer hele vejen rundt i forhold til de nye anbefalinger – uden at al tid på bestyrelsesmøderne skal gå med at diskutere forhold, der ikke er direkte forretningsrelaterede. Der er i forbindelse med de tre kapitler "Vederlagsudvalget", "Nomineringsudvalget" og "Revisionsudvalget" udarbejdet eksempler på årsplaner/årshjul, som er tænkt som inspiration til arbejdet i udvalgene.

/mads.melgaard@pwc.com,
christian.bertelsen@pwc.com

2. Kilde: PwC

Anbefalinger for aktivt ejerskab

Af Kim Füchsel, PwC

Kort opsummering

Komitéen for god Selskabsledelse udsendte i november 2016 de første danske anbefalinger for aktivt ejerskab. Anbefalingerne er rettet mod danske institutionelle investorer, som har aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber. Anbefalingerne er møntet både på kapitalejere og på kapitalforvaltere samt på investorer, som optræder i begge roller. Det gælder først og fremmest investeringsforeninger, forsikringsselskaber, fondsmæglerselskaber, pensionskasser og pengeinstitutter. Anbefalingerne for aktivt ejerskab bygger på frivillighed og følg-eller-forklar-princippet. Anbefalingerne er gældende for regnskabsår, der begynder 1. januar 2017 eller derefter. I denne artikel beskrives anbefalingerne, og anbefalingerne for aktivt ejerskab indgår som bilag i denne publikation.

Der er i stigende grad fokus på investorernes rolle i børsnoterede selskaber, senest med EU-Kommissionens forslag af 9. april 2014 til en ændring af direktivet om aktionærrettigheder. I januar 2016 anmodede erhvervs- og vækstministeren Komitéen for god Selskabsledelse om at påtage sig arbejdet med at udarbejde anbefalinger om aktivt ejerskab.

Aktivt ejerskab udøves forskelligt fra aktionær/investor til aktionær/investor, og der er i de senere år kommet fokus på, at relevant dialog mellem investor og bestyrelsen i et selskab kan være nyttig og bidrage til værdiskabelsen.

Udøvelsen af aktivt ejerskab afhænger af investorernes ejerandel (absolut og relativt) og investeringsstrategi, men uanset om investorer har en passiv/indeksbaseret investeringsmetode, fritager det dem ikke automatisk fra at udøve et aktivt ejerskab.

Anbefalingerne om aktivt ejerskab skal bidrage til at skabe gennemsigtighed i forhold til, hvorledes den enkelte investor vælger at udøve aktivt ejerskab – anbefalingerne skal dermed ikke ensrette investorernes tilgang til udøvelsen af aktivt ejerskab.

De finansielle markeder er globale, og derfor er de danske anbefalinger så vidt muligt i overensstemmelse med de toneangivende udenlandske anbefalinger om aktivt ejerskab, herunder navnlig det britiske kodeks; The UK Stewardship Code.

Følg eller forklar

Som det også gælder for *Anbefalinger for god Selskabsledelse* og *Anbefalinger for god Fondsledelse*, er der tale om soft law, som afspejler god skik og frivillighed. Det er tanken, at anbefalingerne løbende tilpasses udviklingen internationalt og i Danmark, og dermed kan anbefalingerne være mere dynamiske end traditionel lovgivning.

Komitéens anbefalinger er målrettet danske institutionelle investorer, som har aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber.

Komitéen anbefaler, at investorerne udarbejder en årlig redegørelse om aktivt ejerskab og samler oplysningerne i en "Redegørelse for aktivt Ejerskab", som offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på investorers hjemmesider med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Såfremt danske institutionelle investorer ikke følger anbefalingerne, skal de pågældende investorer forklare, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Anbefalingerne om aktivt ejerskab skal bidrage til at skabe gennemsigtighed i forhold til, hvorledes den enkelte investor vælger at udøve aktivt ejerskab – anbefalingerne skal dermed ikke ensrette investorernes tilgang til udøvelsen af aktivt ejerskab.

Figur 31: Anbefalinger for aktivt ejerskab

Anbefaling 1: Politik for aktivt ejerskab	Det anbefales, at institutionelle investorer offentliggør en politik for aktivt ejerskab i forbindelse med aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber.
Anbefaling 2: Overvågning og dialog	Det anbefales, at institutionelle investorer overvåger og er i dialog med de selskaber, de investerer i, under behørig hensyntagen til investeringsstrategien og proportionalitetsprincippet.
Anbefaling 3: Eskalering	Det anbefales, at institutionelle investorer som del af politikken for aktivt ejerskab fastlægger, hvordan de kan eskalere deres aktive ejerskab udover den regelmæssige overvågning og dialog.
Anbefaling 4: Samarbejde med andre investorer	Det anbefales, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab forholder sig til, hvordan de samarbejder med andre investorer med henblik på at opnå større effekt og gennemslagskraft.
Anbefaling 5: Stemmepolitik	Det anbefales, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab vedtager en stemmepolitik og er villige til at oplyse, om og hvordan de har stemt.
Anbefaling 6: Interessekonflikter	Det anbefales, at politikken for aktivt ejerskab indeholder en beskrivelse af, hvordan interessekonflikter i relation til aktivt ejerskab identificeres og håndteres.
Anbefaling 7: Rapportering	Det anbefales, at institutionelle investorer mindst én gang årligt rapporterer om deres aktiviteter inden for aktivt ejerskab, herunder stemmeaktivitet.

Komiteen for god selskabsledelse har i september 2018 i sin årsberetning anført, at 34 institutionelle investorer pr. 1. juni 2018 var tilmeldt som investorer, som ønsker at forholde sig til anbefalingerne. Af disse følger 80 pct. – evt. med forklaringer – anbefalingerne, hvor 6 pct. ikke følger og ikke forklarer eller ikke forholder sig til anbefalingerne, og 14 pct. følger delvist med forklaring. Af de 14 pct., som delvist følger, kan det henføres til anbefaling 5 om stemmepolitik, anbefaling 6 om interessekonflikter og anbefaling 7 om rapportering.

1. Politik for aktivt ejerskab

Det anbefales, at institutionelle investorer offentliggør en politik for aktivt ejerskab i forbindelse med aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber.

I kommentarerne til anbefalingerne anfører komitéen, at investorerne bør forklare, hvordan det aktive ejerskab udøves, og hvordan aktivt ejerskab passer ind i den bredere investeringsproces.

Politikken bør beskrive forhold, som kan påvirke omfanget og udøvelsen af aktivt ejerskab i specifikke situationer, fx betydningen af proportionalitetsprincippet i forhold til investorernes ejerandel (absolut og relativt), samlede investeringer samt investeringsstrategi og -metode eller betydningen af en given investeringsstrategi og -metode i forhold til aktivt ejerskab.

Det er komitéens holdning, at det endelige ansvar for udøvelsen af aktivt ejerskab forbliver hos investorerne, uanset om visse aktiviteter outsources til fx eksterne kapitalforvaltere eller rådgivende stedfortrædere.

Institutionelle investorer bør i deres politik for aktivt ejerskab oplyse om deres eventuelle brug af rådgivende stedfortrædere (Proxy advisors/stemmerådgivningsydelser), herunder beskrive omfanget af ydelserne, identificere leverandøren og forklare, i hvilken grad rådgiverens råd anvendes, enten helt eller delvist, i afstemninger.

I det omfang aktiviteter er outsourcet, bør det forklares, hvordan det sikres, at de outsourcede aktiviteter sker i overensstemmelse med den vedtagne politik for aktivt ejerskab.

2. Overvågning og dialog

Det anbefales, at institutionelle investorer overvåger og er i dialog med de selskaber, de investerer i, under behørig hensyntagen til investeringsstrategien og proportionalitetsprincippet.

I kommentarerne til anbefalingerne anfører komitéen, at investorerne som led i det aktive ejerskab bør overvåge og have dialog med selskabets ledelse. Omfanget og udøvelsen bør ses i lyset af et proportionalitetsprincip i forhold til investorernes ejerandel (absolut og relativt), samlede investeringer samt investeringsstrategi og -metode, som fx kan være passiv eller aktiv, i fysiske aktier eller derivater. Det understreges i denne sammenhæng, at en passiv investeringsmetode ikke automatisk fritager investorer fra at udøve et aktivt ejerskab.

Relevante emner for investorers dialog med selskaber kan fx være strategi, resultater, risiko, kapitalstruktur, god selskabsledelse, virksomhedskultur, ledelsesaflønning og samfundsansvar.

Institutionelle investorer bør forholde sig til alle investorrelevante oplysninger, som selskabet offentliggør, herunder årsrapporten, kvartals- og halvårsrapporter, periodemeddelelser, investorpræsentationer samt selskabets redegørelse for virksomhedsledelse.

Institutionelle investorer forventer, at det fra selskabernes side sikres, at information, der kan påvirke investorernes mulighed for at handle i selskabets aktier, ikke formidles til investorerne uden forudgående aftale. Institutionelle investorer kan i visse særlige situationer være villige til at blive gjort til insidere. En institutionel investor, som er villig til at blive gjort til insider i visse særlige situationer, bør indikere dette i politikken for aktivt ejerskab, se anbefaling 1, og forklare proceduren for håndtering af insidersituationerne.

3. Eskalering

Det anbefales, at institutionelle investorer som del af politikken for aktivt ejerskab fastlægger, hvordan de kan eskalere deres aktive ejerskab ud over den regelmæssige overvågning og dialog.

I kommentarerne til anbefalingerne anfører komitéen, at institutionelle investorer bør overveje at eskalere deres aktive ejerskabs aktiviteter, når investoren har betænkeligheder ved selskabets strategi, resultater, risiko, kapitalstruktur, selskabsledelse, virksomhedskultur, ledelsesaflønning eller samfundsansvar.

Den indledende dialog kan føres fortroligt. I det omfang et selskab ikke reagerer konstruktivt på dialogen, kan den institutionelle investor overveje, om forholdet bør eskaleres, fx ved at:

- afholde yderligere møder med det formål at drøfte betænkeligheder
- afholde møder med bestyrelsesformanden
- eskalere i samarbejde med andre investorer
- fremkomme med tilkendegivelser på en generalforsamling
- fremsende forslag til behandling på en generalforsamling
- offentlig kommunikation, fx forud for en generalforsamling
- anmode om indkaldelse til en generalforsamling og – i visse særlige situationer – foreslå bestyrelsesændringer eller en helt ny bestyrelse
- sælge aktierne.

4. Samarbejde med andre investorer

Det anbefales, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab forholder sig til, hvordan de samarbejder med andre investorer med henblik på at opnå større effekt og gennemslagskraft.

I kommentarerne til anbefalingerne anfører komitéen, at institutionelle investorer skal være opmærksomme på ikke at handle i forening efter takeover-direktivets regler, idet de i visse tilfælde kan blive omfattet af tilbudspligten.

ESMA offentliggjorde i november 2013 en ”white list” over aktiviteter, som investorer kan foretage i forening med andre investorer uden at handle i forening efter takeover-direktivets regler. Investorers samarbejde vil fx ikke i sig selv føre til den konklusion, at investorerne handler i forening i de tilfælde, hvor investorer i fællesskab indgår i drøftelser om mulige spørgsmål, som skal rejses over for selskabets bestyrelse eller i fællesskab retter henvendelser til selskabets bestyrelse om virksomhedens politikker, praksis eller bestemte handlinger, som selskabet kunne overveje.

I rapporteringen bør institutionelle investorer derfor søge at skabe mest mulig gennemsigtighed ved hjælp af både kvalitative og kvantitative informationer, uden at offentliggøre fortrolige oplysninger eller oplysninger, der kan besværliggøre eller umuliggøre udøvelsen af aktivt ejerskab. Investorerne kan vælge en passende summarisk rapporteringsmetode, og rapporten kan offentliggøres på hjemmesiden, i årsrapporten, eller i selskabets redegørelse for virksomhedsledelse.

Rapporteringen bør tage udgangspunkt i investorens politik for aktivt ejerskab og omtale eventuelle fravigelser herfra. Rapporteringen bør oplyse om eventuel brug af service providers (stemmerådgivningsydelser) og i så fald oplyse om omfanget af ydelserne, identificere leverandøren og forklare, i hvilken grad rådgiverens råd er anvendt enten helt eller delvist i afstemninger og/eller dialog. Rapporteringen bør derudover oplyse om fravigelser fra stemmepolitikken.

5. Stemmepolitik

Det anbefales, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab vedtager en stemmepolitik og er villige til at oplyse, om og hvordan de har stemt.

I kommentarerne til anbefalingerne anfører komitéen, at institutionelle investorer – enten selv eller via en rådgivende stedfortræder – bør stemme på alle generalforsamlinger, hvor de har stemmeret, og være villige til at oplyse, om og hvordan de har stemt. Der stilles ikke krav om systematisk oplysning via fx en database. Investorer bør – inden for rimelighedens rammer – være villige til at oplyse, om og hvordan de har stemt, fx i forbindelse med en konkret henvendelse.

Udgangspunktet for mange investorer er at støtte bestyrelsen. Dette bør dog ikke ske pr. automatik. Kan investoren ikke opnå et tilfredsstillende resultat gennem dialog, bør investoren overveje sin stemmeafgivelse. Det bør overvejes at informere bestyrelsen om intentionerne og bevæggrunden i god tid forud for afstemningen.

Institutionelle investorers politik for aktieudlån og tilbagekaldelser af udlånte aktier i relation til stemmeafgivelse på generalforsamlingen bør indgå i stemmepolitikken.

6. Interessekonflikter

Det anbefales, at politikken for aktivt ejerskab indeholder en beskrivelse af, hvordan interessekonflikter i relation til aktivt ejerskab identificeres og håndteres.

I kommentarerne til anbefalingerne anfører komitéen, at institutionelle investorer bør have procedurer for identificering og håndtering af mulige interessekonflikter med henblik på at sikre varetagelse af institutionelle investorers kunders/klienters/medlemmers interesser.

Interessekonflikter kan fx opstå i forbindelse med udøvelsen af aktivt ejerskab over for virksomheder, der har status som kunder, eller hvor virksomheden er direkte eller indirekte repræsenteret i den institutionelle investors ledelse. Der kan ligeledes være interessekonflikter i forbindelse med udøvelsen af aktivt ejerskab over for konkurrenter.

7. Rapportering

Det anbefales, at institutionelle investorer mindst en gang årligt rapporterer om deres aktiviteter inden for aktivt ejerskab, herunder stemmeaktivitet.

I kommentarerne til anbefalingerne anfører komitéen, at institutionelle investorer årligt bør give et billede af, hvordan investorernes politik for aktivt ejerskab blev udmøntet i årets løb.

Fortrolighed og gennemsigtighed er vigtige principper inden for aktivt ejerskab, som dog kan være modstridende. I visse situationer er fortrolighed i dialogen mellem investor og selskab afgørende for at opnå et positivt udfald.

I rapporteringen bør institutionelle investorer derfor søge at skabe mest mulig gennemsigtighed ved hjælp af både kvalitative og kvantitative informationer, uden at offentliggøre fortrolige oplysninger eller oplysninger, der kan besværliggøre eller umuliggøre udøvelsen af aktivt ejerskab. Investorerne kan vælge en passende summarisk rapporteringsmetode, og rapporten kan offentliggøres på hjemmesiden, i årsrapporten, eller i selskabets redegørelse for virksomhedsledelse.

Oplyser investoren om sine aktiviteter inden for aktivt ejerskab, fx som led i rapporteringen efter internationale retningslinjer eller standarder, såsom FN's principper for ansvarlige investeringer, kan der henvises til denne rapport.
/kim.fuchsel@pwc.com

Aktivt ejerskab

Af Kim Füchsel, PwC

Kort opsummering

Aktivt ejerskab betegner de initiativer, som både selskaber og aktionærer tager med henblik på at skabe et endnu tættere samarbejde for at øge værdiskabelsen i selskabet til gavn for aktionærerne.

I denne artikel beskrives de elementer, som aktionærer og selskabernes bestyrelser kan overveje, for at skabe gode rammer for det aktive ejerskab. Man skal bl.a. beslutte, hvor åben og transparent ejer og selskab vil være i relation til en række forhold, som ikke er påkrævede af lovgivningen eller *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, men som alligevel er ved at blive praksis hos en række store, professionelle ejere og selskaber.

Aktivt ejerskab handler om den dialog, der er mellem aktionærer og selskab, når værdiskabelsen skal øges, og begrebet kan betragtes fra henholdsvis aktionærernes og selskabets side.

Nogle foretrækker at benytte begrebet "engageret ejerskab", bl.a. fordi ledelsen af et selskab varetages af direktion og bestyrelse, og ikke af selskabets aktionærer. Men på den anden side er engagerede aktionærer en styrke.

I denne publikation benyttes dog betegnelsen "aktivt ejerskab", da det er udbredt og anvendes i forskellige kodeks, og det anerkendes samtidig, at ejerskabet ikke må kompromittere ansvaret for ledelsen hos direktion og bestyrelse.

Ejerstrukturen sætter rammen for det aktive ejerskab

Indholdet af begrebet "aktivt ejerskab" afhænger af, om selskabet er børsnoteret eller ej – og dermed af selskabets ejerstruktur.

Det aktive ejerskab i ikke-børsnoterede selskaber, der er ejet af få ejere, som fx én eller få hovedaktionærer, erhvervsdrivende fonde, kapitalfonde eller andre lignende former for ejerstrukturer, rummer vide muligheder for og varianter af indhold og organisering af samarbejdet mellem aktionærer og ledelse i selskabet.

En række kapitalfonde og fx DVCA (Danish Venture Capital and Private Equity Association), samt andre internationale tilsvarende brancheorganisationer, har defineret en række retningslinjer for udøvelse af aktivt ejerskab.

Børsnoterede selskaber følger – ud over regnskabs- og selskabslovgivningen – et særligt regelsæt, som skal sikre, at ejerne løbende modtager relevant information om selskabet. Selskaber, der har aktier eller andre værdipapirer optaget til handel på en udenlandsk børs, kan være omfattet af andre regler, som ikke beskrives her. Derudover skal ledelsen i henhold til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* årligt redegøre for, hvordan de forholder sig til anbefalingerne. Disse regler medvirker dermed til, at børsnoterede selskaber løbende videregiver information, som gør det muligt for aktionærerne ikke bare at handle, men også at deltage aktivt på selskabets generalforsamlinger. Hvis aktionærer bliver insidere, fordi de har information, der ikke er tilgængelig for andre aktionærer, indebærer det imidlertid begrænsninger i muligheden for at foretage aktiehandler.

Figur 32: *Aktivt ejerskab for selskab kontra aktionærer*

Aktivt ejerskab for selskabet omfatter eksempelvis følgende:	• En informationspolitik, som sikrer, at aktionærerne modtager fyldestgørende og relevante informationer om selskabets aktiviteter og finansielle forhold, selvom det ikke er lovkrævede oplysninger • En beskrivelse af selskabets ejerforhold og kapitalstruktur, selvom det ligger ud over de lovkrævede oplysninger • Løbende informationer om relevante forhold på selskabets hjemmeside, som supplerer selskabets årsrapport i perioden mellem de ordinære generalforsamlinger.
Aktivt ejerskab for aktionærer omfatter eksempelvis følgende:	• Beskrivelse af aktionærernes identitet og ultimative ejere • Beskrivelse af overordnet tilgang til aktieinvesteringer og ønsket samspil med selskabets ledelse – ud over at give møde på generalforsamlinger samt at afgive stemme • Beskrivelse af holdning og tilgang til visse centrale selskabsretlige og ledelsesmæssige forhold, som fx bestyrelsens sammensætning, vederlagspolitik og incitamentsprogrammer, stemmeret, aktieklasser mv.

Figur 33: De syv anbefalinger

Anbefaling 1: Politik for aktivt ejerskab	Det anbefales, at institutionelle investorer offentliggør en politik for aktivt ejerskab i forbindelse med aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber.
Anbefaling 2: Overvågning og dialog	Det anbefales, at institutionelle investorer overvåger og er i dialog med de selskaber, de investerer i, under behørig hensyntagen til investeringsstrategien og proportionalitetsprincippet.
Anbefaling 3: Eskalering	Det anbefales, at institutionelle investorer som del af politikken for aktivt ejerskab fastlægger, hvordan de kan eskalere deres aktive ejerskab udover den regelmæssige overvågning og dialog.
Anbefaling 4: Samarbejde med andre investorer	Det anbefales, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab forholder sig til, hvordan de samarbejder med andre investorer med henblik på at opnå større effekt og gennemslagskraft.
Anbefaling 5: Stemmepolitik	Det anbefales, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab vedtager en stemmepolitik og er villige til at oplyse, om og hvordan de har stemt.
Anbefaling 6: Interessekonflikter	Det anbefales, at politikken for aktivt ejerskab indeholder en beskrivelse af, hvordan interessekonflikter i relation til aktivt ejerskab identificeres og håndteres.
Anbefaling 7: Rapportering	Det anbefales, at institutionelle investorer mindst én gang årligt rapporterer om deres aktiviteter inden for aktivt ejerskab, herunder stemmeaktivitet.

Komitéen for god Selskabsledelse har i november 2016 lanceret anbefalinger for aktivt ejerskab, som er rettet mod danske institutionelle investorer, som har aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber. Anbefalingerne er møntet både på kapitalejere og på kapitalforvaltere samt på investorer, som optræder i begge roller. Anbefalingerne for aktivt ejerskab bygger på frivillighed og følg-eller-forklar-princippet. Anbefalingerne er gældende for regnskabsår, der begynder 1. januar 2017 eller derefter.

Rammerne for det aktive ejerskab i børsnoterede selskaber har stor bevågenhed i EU-regi og internationalt, og en række af de større institutionelle investorer har i årrække offentliggjort de retningslinjer, de følger i relation til det aktive ejerskab.

Hvad er aktivt ejerskab?

Set fra selskabets side handler aktivt ejerskab om at skabe gode rammer for at få en relevant dialog med aktionærerne, der går videre end bare at opfylde lovgivningens minimumskrav. Aktivt ejerskab for aktionærerne handler om, at aktionæren gør mere end blot at stemme på selskabets generalforsamling.

Aktivt ejerskab handler om holdninger og åbenhed herom, så dels selskab og dels ejere kan have det bedste udgangspunkt for at arbejde for at skabe størst mulig værdi.

Aktivt ejerskab i statsligt ejede virksomheder

Komitéen for god Selskabsledelse i Danmark offentliggjorde – som nævnt – i november 2016 syv anbefalinger for aktivt ejerskab.

Anbefalingerne er rettet mod danske institutionelle investorer, som investerer i aktier i danske børsnoterede selskaber, og komitéen anbefaler, at investorerne udarbejder en årlig redegørelse om aktivt ejerskab og samler oplysningerne i en "Redegørelse for aktivt Ejerskab", som offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på investorernes hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Såfremt danske institutionelle investorer ikke følger anbefalingerne, skal de pågældende investorer forklare, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Anbefalingerne for aktivt ejerskab rettet mod institutionelle investorer er opsummeret i figur 33.

De danske anbefalinger er inspireret af og i tråd med de britiske anbefalinger for aktivt ejerskab (UK Stewardship Code).

UK Stewardship Code

Det britiske Financial Reporting Council (FRC) har i lighed med andre regulerende myndigheder fokuseret på at drage nytte af erfaringerne fra den seneste globale økonomiske krise for at bidrage til at undgå tilsvarende konsekvenser af fremtidige kriser. Dette omfatter retningslinjer for styring og rapportering af risici og tilskyndelse til virksomheder og investorer om at anvende et langsigtet perspektiv.

Ud over arbejdet med indførelse og løbende opdatering af UK Corporate Governance Code har FRC også udgivet den britiske Stewardship Code (aktivt ejerskab), som har været med til at fastsætte normer for interaktionen mellem investorer og virksomheder.

Udviklingen i Corporate Governance og Stewardship Code i UK ligger til grund for udviklingen af de danske retningslinjer for god selskabsledelse og anbefalingerne for aktivt ejerskab.

FRC opfordrer institutionelle investorer til at overholde Stewardship Code, idet det vil hjælpe virksomhederne med at forstå forventningerne hos deres store aktionærer. Det hjælper også formueforvaltere til at foretage bedre informerede valg, og det hjælper virksomhedsledere til at forstå forventninger, strømninger og potentielle investorer.

FRC opfordrer alle institutionelle investorer til at offentliggøre en rapport om aktivt ejerskab på deres hjemmeside, herunder med angivelse af i hvilket omfang de har overholdt kodeksen, og underrette FRC, når rapporten er offentliggjort, samt når den er blevet opdateret. FRC opfordrer dermed alle institutionelle investorer til at rapportere, om og hvordan de har overholdt kodeksen.

FRC opfordrer rådgivere og rådgivende stedfortrædere til at oplyse, hvordan de forvalter ønskerne fra deres kunder i relation til anbefalingerne i kodeksen, i det omfang det er relevant for deres aktiviteter.

UK Stewardship Code omtales ikke nærmere her.

Statsligt ejede virksomheder

Regeringen offentliggjorde i april 2015 en opdateret statslig ejerskabspolitik med reviderede anbefalinger for, hvordan og hvor meget staten skal være involveret som aktionær i de statslige selskaber.

Den opdaterede ejerskabspolitik skulle forstærke statens involvering i selskabernes langsigtede retning og fastlæggelse af forventninger til bl.a. afkast, kapitalstruktur og udbytte.

I forbindelse med udgivelsen af de reviderede anbefalinger blev det anført, at staten som ejer skal spille en mere aktiv rolle i udformningen af rammerne for selskabernes strategi, og det skal være mere klart, præcist hvad staten som ejer eller hovedaktionær forventer af selskaber.

Samtidig understreges det dog, at det fortsat er bestyrelsen i selskabet, der er øverste ansvarlig for selskabernes daglige drift og strategi. Staten skal stadig udøve aktivt ejerskab efter armslængdeprincippet, men der skal også fremover være en klar forventningsafstemning mellem staten og selskaberne i forhold til langsigtede strategier og mål.

Ejerskabspolitikken indeholder anbefalinger inden for tre hovedområder:

- Hvordan staten udøver sit ejerskab bedst muligt
- Samspillet mellem minister og selskab
- God selskabsledelse.

Ejerskabspolitikken er formuleret med udgangspunkt i selskaber, hvor staten er eneejer, men vil også være kodeks for de fleste majoritetsejede selskaber.

De statslige selskaber udfører en række samfundsmæssigt vigtige opgaver, samtidig med at selskabernes virksomhed som hovedregel udøves under de samme vilkår som i den private sektor.

De statslige selskaber befinder sig derfor i et krydsfelt mellem den offentlige og den private sektor.

Det er derfor en afgørende betingelse for en vellykket anvendelse af selskabsformen, at statens udøvelse af ejerskabet varetages på en sådan måde, at de styringsmæssige fordele opnås, og ulemperne minimeres.

I forbindelse med udgivelsen af de reviderede anbefalinger blev det anført, at staten som ejer skal spille en mere aktiv rolle i udformningen af rammerne for selskabernes strategi, og det skal være mere klart, præcist hvad staten som ejer eller hovedaktionær forventer af selskaber.

Redegørelsen for den økonomiske udvikling skal indeholde en omtale af omsætning og indtjening fordelt på hovedforretningssegmenter samt en overordnet vurdering i forhold til den lagte strategi.

Dette kræver, at staten gennem sit ejerskab sætter tydelige rammer for de statslige selskabers værdiskabelse og overordnede strategiske retning samt udøver et aktivt ejerskab, der sikrer, at de statslige selskaber drives effektivt og professionelt. Opdateringen af statens ejerskabspolitik er begrundet med følgende:

- Den lovgivning, der er relevant for selskaber med statslig ejerandel, har gennemgået et antal ændringer.
- Komitéen for god Selskabsledelse har udarbejdet nye *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, som de børsnoterede selskaber skal forholde sig til.
- Erfaringerne har vist, at der på visse områder er behov for at præcisere forventningerne til den statslige ejerskabsudøvelse og til de statslige selskaber.
- Den statslige selskabsportefølje har udviklet sig og er blevet mere heterogen. På den baggrund udgør denne publikation en revideret statslig ejerskabspolitik.

Ejerskabspolitiken har til formål dels at tydeliggøre og strukturere rammerne for den statslige ejerskabsudøvelse, dels at præcisere de forventninger og anbefalinger, som staten har til selskaber med statslig ejerandel.

Et centralt element i den reviderede ejerskabspolitik er et nyt ejerskabskoncept, som stiller nye og mere præcise krav til de ministerier, der varetager ejerskabet af statslige ejerandele. Når ejerskabskonceptet er implementeret, forventes det, at de nye krav giver større klarhed om rationalet for det statslige ejerskab, selskabernes overordnede strategiske ramme og de forventninger, som staten har til selskaberne.

Samtidig forventes det, at det nye ejerskabskoncept fører til en mere ensartet struktur for den måde, som de enkelte ministre udøver det statslige ejerskab på.

Derigennem vil det nye ejerskabskoncept bidrage til at afstemme forventningerne forbundet med statsligt ejerskab af selskaber. Det gælder dels de forventninger, der fra forskellig side er til den måde, hvorpå staten udøver sit ejerskab, dels de forventninger, som staten og andre interessenter har til den måde, hvorpå selskaberne udøver deres virksomhed.

Ud over at rette sig mod de enkelte ministres udøvelse af det statslige ejerskab indeholder ejerskabspolitikken en række anbefalinger, som det forventes, at et selskab med statslig ejerandel efterlever.

Ejerskabspolitikken skal således understøtte selskabernes værdiskabelse ved at tjene som et kodeks for god selskabsledelse, som selskaber med statslig ejerandel forventes at forholde sig til. Ejerskabspolitikken er formuleret med udgangspunkt i selskaber, hvor staten er eneejer, uanset om de er organiseret som aktieselskaber eller har en anden organisationsform, men vil også skulle være kodeks for de fleste majoritetsejede selskaber.

Se fx også oversigten over anbefalinger fra Statens ejerskabspolitik 2015 (bilag).

Kapitalfondsejede selskaber

Kapitalfonde udøver aktivt ejerskab på vegne af investorerne, der ofte er større institutionelle investorer, pensionskasser eller større erhvervsvirksomheder. Målet er at udvikle virksomhederne med henblik på at øge deres værdi. Det aktive ejerskab betyder, at kapitalfonden, ud over at stille kapital til rådighed, samarbejder aktivt med virksomhedens bestyrelse og ledelse om virksomhedens udvikling.

Kapitalfonde har fået stor betydning på det danske marked, da en lang række store og mellemstore danske selskaber har været eller er ejet eller kontrolleret af kapitalfonde. Der har været og vil fortsat være debat om kapitalfondenes ejerskab, og den danske forening for investorer i Danmark – DVCA – udgav i 2008 en publikation om aktivt ejerskab, som senest er opdateret i 2015, hvori der bl.a. blev angivet nogle retningslinjer for det aktive ejerskab for både selskaberne og kapitalfondene – netop for at skabe åbenhed om kapitalfondenes ejerskab.

Retningslinjerne, som DVCA har udgivet, forholder sig til både virksomhedsniveau og kapitalfondsniveau, og det er tilstræbt at retningslinjerne har den grad af fleksibilitet, som er nødvendig for, at de kan anvendes i den verden, som kapitalfonde og deres virksomheder befinder sig i, og som er præget af en løbende ændring af vilkår og forventninger. Retningslinjerne tager højde for den forskellighed, der er blandt kapitalfondene og deres virksomheder, og som indebærer, at der kan være forskel på god selskabsledelse og den måde, det aktive ejerskab udøves på.

Det er efter DVCA's opfattelse ikke muligt eller ønskeligt med specifik og detaljeret lovgivning på dette område. Anvendelsen af retningslinjerne kædet sammen med et "comply or explain"-princip ("følg eller forklar"-princip) frem for lovgivning tager udgangspunkt i den ansvarlighed, der udvises fra kapitalfondenes side. I selvreguleringstilgangen er der således indbygget en forventning om, at kapitalfondene som udgangspunkt følger disse retningslinjer, og at de er et velegnet instrument til at øge det generelle informationsniveau. Det skyldes først og fremmest, at selvregulering i høj grad bygger på værdier, der er accepteret af et bredt flertal af aktørerne.

Fonde eller virksomheder er imidlertid ikke ens, hvorfor der er behov for en vis fleksibilitet og rummelighed. Retningslinjerne forventes tillige at have interesse for investorerne i fondene samt ansatte, kreditorer, rådgivere og offentlige myndigheder. Herudover kan den brede offentlighed have en interesse i at få indsigt i, hvordan kapitalfonde arbejder.

Betydning for virksomheder, der er ejet af kapitalfonde

DVCA's retningslinjer for selskaber, der ejes af kapitalfonde tilknyttet DVCA, omfatter i hovedtræk følgende anbefalinger:

- Oplysningerne i ledelsesberetningen bør afspejle, at virksomheden er kapitalfondsejet, og herunder angive, hvilken fond der er ejer, samt supplere ledelsesberetningen ud over lovgivningens krav, hvis det er relevant, set i lyset af at virksomheden er kapitalfondsejet. Der bør henvises til DVCA's hjemmeside og retningslinjer, såfremt man har forholdt sig til dem.
- Virksomhederne skal som supplement til den gældende lovgivning i deres årsrapporter give yderligere detaljeret information om udvikling i aktiviteter og økonomiske forhold, god selskabsledelse, finansielle og øvrige risici samt medarbejderforhold.
- Den reviderede årsrapport skal være tilgængelig på virksomhedens hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen.

Redegørelsen for den økonomiske udvikling skal indeholde en omtale af omsætning og indtjening fordelt på hovedforretningssegmenter samt en overordnet vurdering i forhold til den lagte strategi. Derudover skal ledelsesberetningen indeholde en beskrivelse af virksomhedens forventede udvikling i omsætning og indtjening, samt om der er sket væsentlige ændringer i den lagte strategi.

Ledelsesberetningen skal desuden indeholde en redegørelse for virksomhedens ejer- og kapitalstruktur. Hovedformålet med redegørelsen er at give et overblik over ledelsesopbygningen og kapitalstrukturen, som virksomhedens ejerkapitalfond har etableret, herudover også nærmere information om de enkelte bestyrelsesmedlemmer og eventuelle særlige forhold i vedtægter mv. Endelig anbefales det også, at der gives nærmere information om finansielle risici og kapitalstruktur og – såfremt det er relevant – om særlige miljøforhold samt medarbejderomsætning og andre forhold, der har betydning for medarbejderne.

Betydning for kapitalfonde

DVCA anbefaler, at kapitalfondene medvirker til at skabe åbenhed, og at de formulerer retningslinjer for social ansvarlighed i investeringspolitikken i samarbejde med investorerne.

Det anbefales, at kapitalfondene på deres hjemmesider giver en række oplysninger, som giver mulighed for at vurdere kapitalfondenes politikker nærmere, herunder i hvilket omfang man følger DVCA's anbefalinger.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

Anbefalinger for god Selskabsledelse angiver i punkt 1.1.1 følgende:

"Det *anbefales*, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet."

ATP's retningslinjer (uddrag af politik vedtaget i oktober 2016)

"ATP's bestyrelsespolitik for aktivt ejerskab:

Baggrund:
ATP har en betydelig interesse i, at markeder for børsnoterede selskaber fungerer efter de bedste internationale standarder, at der generelt udøves ledelse og kontrol med de børsnoterede selskabers overordnede dispositioner, og at prisdannelsen på markederne er så effektiv som muligt.

Formål:
Formålet med en politik for aktivt ejerskab er at fremme selskabernes langsigtede værdiskabelse og dermed bidrage til højest muligt langsigtet afkast til investorerne. I alle situationer vil ATP's adfærd være styret heraf.

ATP's politik for aktivt ejerskab udgør sammen med ATP's retningslinjer for social ansvarlighed i investeringer ATP's samlede ESG politik for børsnoterede aktier.

Principper:
1. *Vi er en aktiv investor og gør herunder brug af vores stemmeret.*

Bestyrelsen:
2. *Bestyrelsen skal handle ud fra alle aktionærers langsigtede interesser.*
3. *Vi arbejder for, at bestyrelsen er uafhængig af den daglige ledelse.*
4. *Vi mener, at bestyrelsen har en kontrolfunktion over for direktionen og aktivt skal deltage i udarbejdelsen af selskabets strategi.*
5. *Vi mener, at bestyrelsesmedlemmer (undtaget eventuelle medarbejderrepræsentanter) bør vælges for en kortere periode, således at de ofte står til ansvar over for aktionærerne. Valg af bestyrelsesmedlemmer bør ske i en transparent proces, og det bør rapporteres, hvordan evaluering foretages.*
6. *Vi søger at skabe arbejdsrum til en velfungerende bestyrelse, under forudsætning af, at bestyrelsen arbejder for aktionærernes langsigtede interesser. Vi har en forpligtelse til at give den valgte bestyrelse plads til at udøve den opgave, de er blevet betroet.*

Værdiskabelse:
1. *Vi støtter bestyrelsens arbejde, hvor vi forventer, at det vil øge værdien af aktionærernes ejerskab.*
2. *Vi støtter som udgangspunkt bestyrelsens forslag, men vi støtter ikke forslag, som vi vurderer vil skade aktionærernes rettigheder eller økonomiske interesser. Hvor vi har en kontinuerlig dialog med et selskab, vil vi først stemme mod bestyrelsens forslag, når vi vurderer, at andre muligheder for indflydelse er udtømte.*
3. *Vi mener, at forretningsfokuseret integration af ESG kan bidrage til at forøge værdien af vores investeringer. Ydermere mener vi, at selskabers manglende fokus på grundlæggende principper og normer vedrørende ESG-forhold udgør en risiko, der ultimativt truer værdien af vores investeringer.*

Løn:
1. *Vi mener, at virksomheder bør have en lønpolitik, der sikrer, at de kan tiltrække kvalificeret arbejdskraft.*
2. *Direktionens lønninger bør nøje tilpasses det aktuelle selskabs særlige forhold og indeholde et element af både fast og variabel løn, der styrker interessesammenfaldet mellem direktion og aktionærer. Incitamentsaflønning skal bidrage til at sikre selskabets langsigtede værdiskabelse.*
3. *Bestyrelsens løn bør være fast, men vi ser gerne, at en del af lønnen holdes som aktier i selskabet. Variabel løn til bestyrelsen kan undergrave kontrolfunktionen over for direktionen.*

Information:
1. *Vi arbejder for, at selskaber stiller al relevant information til rådighed for aktionærerne, hvor det er muligt under hensyntagen til selskabets konkurrencevilkår og fortrolighed.*

Herunder:
2. *At selskaber dækkende beskriver deres strategi og argumenterer for, hvordan den bidrager til den langsigtede værdiskabelse.*
3. *At selskabers ledelseslønninger inklusive incitamentsprogrammer beskrives dækkende i årsregnskaber.*
4. *5. At selskaber rapporterer dækkende om deres ESG-forhold.*

Proces:
Omfanget af ATP's aktive ejerskab i relation til et konkret selskab afspejler som hovedregel værdien af ATP's investering og ATP's ejerandel. Der er grundlæggende to måder, som ATP har dialog med selskaber på:

- *Kontinuerlig dialog, hvor der både foregår en løbende dialog med selskaberne, og hvor ATP gør brug af sin stemmeret på selskabernes generalforsamlinger.*
- *Dialog via generalforsamling, hvor ATP gør brug af sin stemmeret på selskabernes generalforsamlinger.*

Valget af fremgangsmåde afhænger af en række faktorer fx relateret til ATP's ejerandel og mulighed i øvrigt for effektivt at indgå i en aktiv dialog. Det kommer blandt andet til udtryk i ATP's aktive ejerskab i Danmark, hvor ATP typisk har en højere eksponering og dermed agerer mere aktivt. Dialogen med selskaber kan fx omhandle strategi, resultater, risiko, kapitalstruktur, god selskabsledelse, virksomhedskultur, ledelsesaflønning samt samfundsansvar.

ATP forvalter selv arbejdet med aktivt ejerskab. Vi vurderer, at vi opnår en særlig og vigtig indsigt i selskabers forhold ved selv at varetage dialogen og det aktive ejerskab, end ved at overdrage det til en ekstern samarbejdspartner. Samtidig er det vores vurdering, at vi kun på denne måde kan sikre, at alle afstemninger behandles med en seriøsitet, der ultimativt sikrer ATP's omdømme hos såvel selskaber som øvrige interessenter.

ATP benytter sig af en såkaldt proxy advisor (ekstern samarbejdspartner), der leverer information om selskaber og deres generalforsamlinger. ATP varetager selv dialogen med selskaberne om stemmeafgivelsen og selve beslutningen om, hvad der skal stemmes."

Det drejer sig eksempelvis om følgende informationer:

- Beskrivelse af fondens historie og oprindelse.
- Beskrivelse af fondens ledelse og organisation, inkl. General Partners og bestyrelse på personniveau, hvoraf det fremgår, hvilke væsentlige bestyrelsesposter og øvrige hverv, de enkelte besidder.
- Mulighed for at downloade managementselskabets regnskab.
- I det omfang, at carried interest-programmet for General Partners afviger væsentligt fra det markedskonforme, skal der gives en overordnet beskrivelse af programmet.
- Overordnet strategi for fonden, herunder beskrivelse af fondens arbejdsmetode samt strategi for udvikling af virksomheder, eksempelvis fokusering, omstrukturering eller ekspansion mv.
- Politik for social ansvarlighed. Beskrivelse af fondens principper for social ansvarlighed i investeringspolitikken.
- Investeringskriterier
  - Fondens geografiske fokusområde
  - Fondens industrielle fokusområde
- Investorerne fordelt på type og land. Opdelingen skal på type være efter andel pensionskasser, forsikringsselskaber, banker, funds of funds, industrielle investorer, SWF'er, private investorer mv. Landeopdelingen skal være Danmark, øvrige Norden, øvrige Europa, USA, resten af verden.
- En redegørelse for aktiver under forvaltning (assets under management).
- Beskrivelse af fondens virksomheder med angivelse af:
  - Geografisk placering (Danmark, Norden, øvrige Europa, USA, resten af verden), Branche (fx landbrug, fødevarer, tekstil, kemisk, etc., jf. Danmarks Statistik)
  - Kontaktpersoner og henvisninger til virksomheders hjemmeside, nøgletal for virksomhederne
  - Eksempler på, hvordan fonden har skabt værdi i relation til dens investeringer
- Årlig redegørelse på overordnet niveau om udviklingen i porteføljeselskaberne. Hvis væsentlige ændringer er indtruffet i porteføljeselskaber, redegøres der herfor.
- Oversigt over afhændede investeringer fordelt på branche, fond og exit-år. Beskrivelse af, hvem virksomheden er solgt til.
- Mulighed for at downloade en årsrapport fra porteføljeselskaberne (eventuelt som et link til porteføljeselskabets hjemmeside).
- Tilgængelig pressekontakt.

Disse oplysninger bidrager til at skabe åbenhed om kapitalfondens formål og aktiviteter, hvilket også har betydning for ledelse og medarbejdere i de selskaber, som kapitalfondene investerer i.

Børsnoterede selskaber

Som tidligere nævnt gælder der en række særlige regler for børsnoterede selskaber, der skal sikre, at de løbende giver relevant og tilstrækkelig information om aktiviteter, økonomi og ledelse mv., så aktionærerne kan beslutte, om de ønsker at være ejere, og dermed aktivt kan deltage på selskabets generalforsamlinger samt eventuelt på anden måde være i aktiv dialog med selskabets ledelse.

Der er også gennem udviklingen af *Anbefalinger for god Selskabsledelse* og de børsnoterede selskabers redegørelser for, hvordan de forholder sig til dette, sket en betydelig udvikling og forbedring af de børsnoterede selskabers information til aktionærer og andre interessenter.

Imidlertid har en række større aktionærer – primært institutionelle investorer – formuleret redegørelser for deres aktive ejerskab, så både selskaberne og offentligheden kan få kendskab til, hvilke holdninger og politikker betydende aktionærer har til deres ejerskab.

ATP's retningslinjer for aktivt ejerskab

ATP har formuleret en politik for deres aktive ejerskab, som skal sikre, at de selskaber, som ATP investerer i, giver et højt afkast af investeringerne. Retningslinjerne, som ATP har formuleret, tager udgangspunkt i, at virksomheder ved en børsnotering accepterer, at den har afkast til aktionærerne som overordnet målsætning, at bestyrelsen handler ud fra aktionærernes langsigtede målsætninger, og at stemmeretten er en central rettighed ved ejerskabet.
/kim.fuchsel@pwc.com

Håndtering af aktivt ejerskab via proxy advisors

Af Kim Füchsel, PwC

Kort opsummering

Proxy advisors er eksterne rådgivere, der tilbyder aktionærer i børsnoterede selskaber assistance og rådgivning i forhold til, hvordan disse bør afgive deres stemme på en specifik generalforsamling i det aktuelle selskab. Desuden tilbyder proxy advisors også at deltage ved generalforsamlinger og i praksis afgive stemme på vegne af aktionærerne på specifikke generalforsamlinger.

I denne artikel belyses baggrunden for proxy advisor-funktionen; hvordan de arbejder, samt hvilke retningslinjer de typisk arbejder ud fra. Derudover kommer artiklen også ind på, hvordan man som børsnoteret virksomhed kan forholde sig til proxy voting og proxy advisors.

Når man som børsnoteret selskab forbereder en generalforsamling, har investorers udførelse af aktivt ejerskab via proxy advisors fået større og større bevågenhed. Institutionelle investorer som fx investeringsforeninger, forsikringsselskaber, fondsmæglerselskaber, pensionskasser og pengeinstitutter investerer i bl.a. børsnoterede selskaber, og har behov for at sikre en aktiv porteføljepleje, og herunder sikre en vis spredning af investeringerne geografisk og branchemæssigt mv. Det er dog ikke nødvendigvis muligt for de institutionelle investorer selv at overvåge alle de selskaber, de investerer i aktivt. Samtidig er der i stigende omfang et ønske om, at institutionelle investorer udøver et aktivt ejerskab – og herunder forholder sig aktivt til det enkelte selskabs forhold og afgivelse af stemmer på selskabernes generalforsamlinger. Det stigende antal udenlandske aktionærer, kombineret med aktionærernes ønske om i højere grad at udøve aktivt ejerskab, har således skabt et marked for proxy advisors – selskaber, der rådgiver om og varetager praktisk afstemning på en række spørgsmål på vegne af aktionærer på børsnoterede selskabers generalforsamlinger.

Tendensen til i højere grad at udøve aktivt ejerskab – og afgive stemmer på generalforsamlingerne – betyder, at der er kommet et kraftigere fokus på, hvordan selskaberne og bestyrelsen kan og skal håndtere investorernes udøvelse af aktivt ejerskab igennem proxy voting og proxy advisors.

Proxy advisors tilbyder en række forskellige tjenester til de institutionelle investorer. De typiske tjenester, der tilbydes, omfatter oversættelse af fx materiale til generalforsamlinger, levering af stemmehåndteringssoftware, fastlæggelse af politik for stemmeafgivelse, virksomhedsanalyser og afgivelse af stemmer på generalforsamlinger efter fuldmagt.

De afgivne stemmer kaldes "Proxy Votes", fordi aktionæren normalt ikke deltager i mødet og i stedet sender instrukser – en fuldmagtsudnævnelse – for en tredjepart, sædvanligvis mødets formand, for at stemme aktier i overensstemmelse med instrukserne om afstemningen kort.

Proxy advisors repræsenterer et stigende behov fra særligt minoritetsaktionærernes side om at få indflydelse på centrale forhold i de selskaber, man har investeret i. Historisk set er proxy voting og proxy advisors opstået i USA, hvor bestyrelsessammensætningen og magtdelingen i børsnoterede virksomheder er anderledes end i Europa. I USA er det eksempelvis naturligt, at den administrerende direktør også kan sidde som bestyrelsesformand i samme selskab, hvilket efterlader personen – som typisk også besidder en betydelig aktieandel – med en stor indflydelse. I forlængelse heraf opstod behovet fra mindretalsaktionærernes side for at optimere deres muligheder for at få indflydelse og sikre, at virksomheden ledes forsvarligt – set med deres øjne.

Flere internationale investorer

Indtoget i Danmark skyldes bl.a. et stigende antal udenlandske aktionærer i børsnoterede danske selskaber og et stigende ønske om at udøve aktivt ejerskab. Pensionskasser og forsikringsselskaber, som er blandt de store institutionelle investorer, forventes i stigende grad også at forholde sig aktivt til de selskaber, de investerer i. Da det kan være vanskeligt samtidig at have ressourcer til at følge de enkelte investeringer aktivt, købes denne assistance fra proxy advisors.

På den anden side har proxy advisors også skabt en øget transparens og en øget forudsigelighed i samspillet mellem aktionærkreds og bestyrelse. Proxy advisors er generelt åbne omkring deres retningslinjer og holdninger. Proxy advisors er endnu en af mange aktører eller instanser, man som bestyrelse skal forholde sig til. Men hvor man før kunne have en stor og ofte uhomogen ejerkreds med mange forskellige holdninger til mange forskellige ting, så har proxy advisors medført, at man nu i højere grad kender, kan sætte sig ind i og forberede sig på ejerkredsens holdninger.

Bestyrelsen har således til en vis grad mulighed for at undersøge konkret, hvad den pågældende proxy advisor mener om helt specifikke punkter på en kommende generalforsamling – enten ved en ganske simpel research og gennemgang af offentligt tilgængelige retningslinjer, eller ved at tage kontakt til den pågældende rådgiver. Det kræver, at man orienterer sig i forhold til, hvilke proxy advisors som selskabets minoritetsaktionærer er repræsenteret ved. Den velforberedte bestyrelse har derfor i dag bedre mulighed for at forberede en generalforsamling og sikre, at de væsentlige punkter på dagsordenen er afklaret med ejerkredsen.

Bestyrelsen – særligt i børsnoterede danske selskaber – kan også på forhånd tage en dialog med proxy advisors, ligesom man ofte har en dialog med de store aktionærer for at orientere sig og tale de vigtigste punkter igennem.

Dog skal man også være opmærksom på, at selv proxy advisors anvender begrænsede ressourcer på at sætte sig konkret ind i selskabets forhold, og dermed er deres analyse og stillingtagen påvirket heraf. Derfor kan selskaberne ikke påregne, at proxy advisors nødvendigvis er velinformerede om selskabets forhold, eller om de forhold der skal afgives stemme om på generalforsamlingen.

Vær særligt opmærksom på …

1. Der, hvor det bliver lidt vanskeligt, er, når proxy advisor repræsenterer aktionærer fra forskellige dele i verden. Fx har ISS forskellige holdninger til de samme spørgsmål alt efter, om man repræsenterer en investor i Asien eller i USA.
2. Er der risiko for, at der kan opstå divergerende holdninger til det samme spørgsmål mellem forskellige aktører i ejerkredsen?

Proxy advisors har ofte nogle helt konkrete og offentliggjorte holdninger til fx:

- Bestyrelsen og bestyrelsens sammensætning, herunder diversitet
- Vederlag og incitamentsaflønning
- Oplysningsniveau og transparens
- Generel corporate governance
- Bæredygtighed
- Kapitalstruktur
- Kapitalklasser
- Egne aktier.

Noget af det, man skal være opmærksom på i et selskab, der har aktionærer, som benytter sig af proxy advisors, er, at den pågældende advisor meget vel kan have flere forskellige retningslinjer og derfor forskellige holdninger til de samme spørgsmål. En af de større proxy advisors har fx fire forskellige regelsæt og retningslinjer – og rådgiver forskelligt alt efter, om man repræsenterer aktionærer fra USA, Asien, Australien eller EMEA (Europa, Mellemøsten og Afrika).

Proxy advisors som rådgivere

Man bør som bestyrelse sætte sig grundigt ind i, hvilke proxy advisors der er i spil, men også hvem de repræsenterer, og hvilke retningslinjer der gælder for de forskellige aktionærgrupper.

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Fire centrale spørgsmål, som bestyrelsen bør stille:

- Sørg for til enhver tid at kende selskabets ejersammensætning og ikke mindst, hvilke proxy advisors de største aktionærer benytter.
- Få udarbejdet analyse af anbefalingerne hos de relevante proxy advisors. Vær opmærksom på, at flere proxy advisors har forskellige retningslinjer alt efter investorernes nationalitet.
- Vurdér, hvilke punkter på dagsordenen der kræver særlig opmærksomhed på proxy voting, og herunder om man kan nå de ønskede mål blot gennem yderligere information.
- Tag om muligt en dialog med proxy advisors, hvis der er punkter på dagsordenen, hvor der er usikkerhed om proxy advisors' holdning, eller hvis punktet på anden måde kræver yderligere uddybning eller dialog med advisor.

Noget andet, man skal være opmærksom på, er, at man kan benytte en proxy advisor som rådgiver i bestyrelsessammenhænge. Visse proxy advisors har bygget et stort analyseapparat op omkring bestyrelsesarbejde i hele verden og kan derfor have et indgående kendskab til, hvilke spørgsmål og problemstillinger der dominerer, og ikke mindst hvad holdningen er til væsentlige spørgsmål blandt investorerne. Så på den måde kan man også benytte proxy advisor til at hjælpe med at forudsige resultatet af væsentlige punkter på dagsordenen på generalforsamlingen.
/kim.fuchsel@pwc.com

Bestyrelsesarbejdet i erhvervsdrivende fonde

Af Kim Füchsel, PwC

Kort opsummering

Erhvervsdrivende fonde i Danmark har stor betydning for dansk erhvervsliv, da mange af de største danske koncerner er kontrolleret af en erhvervsdrivende fond, og da disse fonde gennem deres almennyttige formål bidrager væsentligt til støtte og udvikling af forskning og kultur mv. Derfor har de danske fonde også været genstand for politisk bevågenhed, og der er inden for de senere år vedtaget ny fondslovgivning og udarbejdet *Anbefalinger for god Fondsledelse.* Mange fondsbestyrelser har foretaget en grundig gennemgang af de nye lovbestemmelser og anbefalinger i løbet af de seneste år.

Bestyrelserne i danske fonde må – ud over deres politik for aktivt ejerskab, eller engageret ejerskab, som flere finder er et mere retvisende begreb – sikre, at fondens formue forvaltes hensigtsmæssigt, og at uddelingspolitikken gennemføres effektivt. Mange fondsbestyrelser arbejder herudover med en fortsat mere åben og aktiv kommunikation, som kan medvirke til bedre forståelse af den enkelte fonds forhold samt forståelse af danske fondes samfundsmæssige betydning i almindelighed.

For at sætte fokus på de mange særlige udfordringer, som danske fonde støder på i praksis, udgiver PwC en særskilt publikation – *Fondshåndbogen* – som giver en mere uddybende behandling af både lovgivning, anbefalinger, skattemæssige forhold og andre praktiske forhold for fonde.

Denne artikel sætter fokus på de forhold, som typisk giver anledning til overvejelser i fondsbestyrelsen, herunder også i relation til den nye fondslov, fx bestyrelsens forretningsorden, uddelingspolitik, aftale med administrator og *Anbefalinger for god Fondsledelse* mv.

Fondsbestyrelsens fokus

Bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde varetager stifters ønsker med fonden, og dermed er grundlaget for fondsbestyrelsens arbejde en grundig indsigt i stifters baggrund for stiftelsen af fonden, fortolkning af fundatsen og løbende revurdering af, hvad der med udviklingen i erhvervslivet og samfundet må antages at være den bedste varetagelse af stifters ønsker.

Ud over at erhvervsdrivende fonde kontrollerer eller driver erhvervsvirksomhed – og dermed ofte skal sikre fortsættelsen af en eller flere erhvervsvirksomheder – har fondene også ofte almennyttige eller velgørende formål i form af støtte til bestemte samfundsnyttige aktiviteter. Begge formål fordrer, at fondene har et vist kapitalberedskab – og dermed skal tage stilling til en hensigtsmæssig kapitalforvaltning.

For mange erhvervsdrivende fonde kan de tre hovedformål opsummeres således:

1. Aktivt ejerskab i relation til den eller de kontrollerede erhvervsvirksomheder
2. Forvaltning af den akkumulerede finansielle kapital
3. Uddelingsaktivitet.

Aktivt ejerskab i relation til den eller de kontrollerede erhvervsvirksomheder

Bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde vil bl.a. skulle tage stilling til organisering af fondens aktiviteter. Den fonds- og selskabsretlige struktur er forskellig i forskellige fonde. En del mindre fonde har relativt enkle erhvervsmæssige aktiviteter i form af fx udlejningsejendomme. I fonde med relativt enkle aktiviteter kan strukturen også være enkel, og aktiviteten kan enten udføres i selve fonden eller i et datterselskab. En del større fonde, som kontrollerer børsnoterede selskaber eller selskaber med en aktiv udbyttepolitik, der ikke alene er bestemt ud fra fondens forhold, kan finde det relevant med et mellemliggende holdingselskab, da udbytte ikke nødvendigvis skal anvendes til uddelingsformål.

For at sætte fokus på de mange udfordringer, som den nye fondslovgivning tydeligt viser sig at give, har PwC udgivet en særskilt publikation – Fondshåndbogen – som giver en mere uddybende behandling af både lovgivning, anbefalinger, skattemæssige forhold og andre praktiske forhold for fonde.

Dermed kan det være nyttigt at bevare og forvalte likviditeten i et mellemliggende holdingselskab, ligesom det kan være hensigtsmæssigt ud fra skattemæssige overvejelser.

Den forskellige fonds- og selskabsretlige struktur giver anledning til at overveje nærmere, hvorledes det hensigtsmæssigt afspejles i de kompetencer og den governance, der skal gælde i den konkrete koncernmæssige struktur.

Disse struktur- og governance-mæssige overvejelser er væsentlige for at få tilrettelagt en effektiv og sammenhængende ledelse, og er dermed også en væsentlig del af stillingtagen til det konkrete indhold i fondenes aktive ejerskab.

Mange mindre fonde har ikke nogen administration eller daglig ledelse, og selv i større fonde varetages administrationen af en administrator, som udfører de beslutninger, fondsbestyrelsen vedtager. De større erhvervsdrivende fonde, der ud over erhvervsvirksomheden også har en større uddelingsaktivitet og kapitalforvaltning, har typisk en daglig ledelse og egen administration.

I relation til det aktive ejerskab skal fondsbestyrelsen tage stilling til, hvordan det konkrete samarbejde med ledelsen i den eller de kontrollerede virksomheder skal ske. Det kan ske ved bl.a. at overveje følgende:

- Har fondsbestyrelsen de fornødne kompetencer til at eksekvere fondens overordnede strategi?
- Hvis ikke fonden har en daglig ledelse, vil det være en løbende overvejelse for bestyrelsen, om det vil være relevant at etablere.
- Er der relevante og passende kompetencer i de enkelte ledelseslag i fondskoncernen; dvs. både på bestyrelses- og direktionsniveau, således at kompetencer er til stede på relevant niveau?
- Er der defineret hensigtsmæssige principper og processer for samarbejdet mellem de enkelte ledelseslag i fondskoncernen?
- Har fondsbestyrelsen defineret en hensigtsmæssig stillingtagen til det aktive ejerskab i fondskoncernen?
- Har bestyrelsen i erhvervsvirksomheden og et evt. holdingselskab lagt en relevant strategi for udvikling af virksomheden, således at kapitalberedskab og udbyttepolitik kan kommunikeres til fondsbestyrelsen?
- Har bestyrelsen i erhvervsvirksomheden defineret nogle relevante finansielle og operationelle mål?
- Har bestyrelsen i erhvervsvirksomheden en passende risikostyring og løbende overvågning af, om finansielle og operationelle mål nås?
- Er der en hensigtsmæssig vederlagspolitik, som understøtter realiseringen af strategi og planer?

Målet med ovenstående overvejelser er, at erhvervsvirksomheden understøttes og udvikles bedst muligt, således at der kan tilrettelægges en hensigtsmæssig udbyttepolitik, der giver grundlag for fondens udmøntning af uddelingspolitikken i overensstemmelse med fundatsen.

Forvaltning af den akkumulerede finansielle kapital

Bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde skal tage stilling til, hvorledes finansielle aktiver – ud over kapitalandele i kontrollerede erhvervsvirksomheder i henhold til fundatsen – skal forvaltes.

For at sikre et fornødent kapitalberedskab til at understøtte udviklingen i kontrollerede virksomheder og sikre realiseringen af den fastlagte uddelingspolitik, skal fondsbestyrelsen sikre en hensigtsmæssig politik for at opnå et afkast på den finansielle kapital. Kapitalforvaltningen kan være reguleret i fundatsen, men derudover vil det være et spørgsmål om at fastlægge en ønsket balance mellem risiko og ønsket afkast.

Fondsbestyrelsen kan bl.a. overveje følgende:

- Er der udarbejdet en investeringsstrategi, som tager højde for de samlede forventede pengestrømme fra og til kontrollerede virksomheder, kapitalforvaltning og uddelingsaktivitet, sammenholdt med risikoprofil og krav til likvidt beredskab?
- Sker eksekveringen af investeringsstrategien i overensstemmelse med en investeringspolitik, som er tilstrækkeligt operationel og med en passende rapportering til monitorering?

Revisor har en "straks-rapporteringspligt" til fondsmyndigheden, når der konstateres eventuelle overtrædelser af lovgivning eller vedtægter, som revisor støder på som led i sit arbejde. Samtidig har Erhvervsstyrelsen fokus på fondenes forhold, herunder gennem kontrolindsats, ligesom XBRL-rapporteringen af årsrapporten til styrelsen også giver styrelsen gode muligheder for ekstra kontrol.

Kapitalberedskabet og investeringsstrategien skal tage højde for at kunne imødekomme behovet for tilvejebringelse af likviditet på relativt kort sigt (fx under 3 måneder), idet det kan være nødvendigt af hensyn til understøttelse af erhvervsvirksomhedens forhold, fx ved opkøb og større investeringer eller ved uventet negativ udvikling. Omvendt vil det være relevant, at kapitalen forvaltes ud fra mere langsigtede hensyn for at sikre et større afkast. Risikovilligheden er også et væsentligt element, da det også har betydning for muligheden for at opnå et afkast, som er hensigtsmæssigt ud fra fondens forhold.

Uddelingsaktiviteten

Bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde skal tage stilling til fundatsens eventuelle uddelingsbestemmelser og udmønte det i en uddelingspolitik. Fondsbestyrelsen kan herudover overveje, om der inden for disse rammer er særlige mål med uddelingerne, fx gennem samarbejde med andre fonde eller organisationer at støtte særlige tiltag.

Fondsbestyrelsen skal sikre en hensigtsmæssig organisering af behandling af ansøgninger om uddelinger, herunder opfølgning på om uddelingerne sker til de bevilgede projekter.

Fondsbestyrelsen kan bl.a. overveje følgende:

- Hvilken sikkerhed ønsker fondsbestyrelsen for, at bevillinger faktisk anvendes til formålet, og hvilken opfølgning ønsker bestyrelsen herpå?
- Hvilken rapportering ønsker fondsbestyrelsen fra modtagere af uddelinger med henblik på opfølgning?

Fondsbestyrelsen må overveje, om det vil være hensigtsmæssigt at evaluere, om uddelingsaktiviteten faktisk lever op til forventningerne på bevillingstidspunktet. Nogle fonde har en aktiv politik for at måle effekten af fondens uddelinger, for at opsamle erfaring med uddelingernes effektivitet i forhold til formålet med bevillingerne, således at beslutninger om uddelinger kan blive endnu mere effektive.

Fondslovgivning

Lov om erhvervsdrivende fonde (LEF), som blev gennemgribende ændret med virkning fra 1. januar 2015, medførte mange ændringer og fornyelser i de erhvervsdrivende fonde. Det skyldes ikke mindst, at lovgiver valgte at lade erhvervsfondsloven gælde for alle erhvervsdrivende fonde, uanset hvordan fonden er organiseret og uanset størrelse. Dermed oplever især de mindre fonde en forholdsvis stor administrativ byrde med den nye lov, især i forhold til at skulle redegøre for god fondsledelse, hvor der ofte er flere anbefalinger, som disse fonde ikke følger, og som derfor skal forklares.

Lov om erhvervsdrivende fonde har siden ikrafttrædelsen medvirket til at skabe mere åbenhed og gennemsigtighed. Små fonde kan være udfordret af omfanget af krav – og i visse fonde kan reglerne for regnskabsmæssig håndtering af uddelingerne virke meget komplekse.

Revisor har en "straks-rapporteringspligt" til fondsmyndigheden, når der konstateres eventuelle overtrædelser af lovgivning eller vedtægter, som revisor støder på som led i sit arbejde. Samtidig har Erhvervsstyrelsen fokus på fondenes forhold, herunder gennem kontrolindsats, ligesom XBRL-rapporteringen af årsrapporten til styrelsen også giver styrelsen gode muligheder for ekstra kontrol.

På baggrund af PwC's erfaring med fondsloven, de nye *Anbefalinger for God Fondsledelse* og en række daglige praktiske spørgsmål, har vi opdateret Fondshåndbogen, og henviser hertil for yderligere vejledning og inspiration.

Anbefalinger for god Fondsledelse
Komitéen for god Fondsledelse har i *Anbefalinger for god Fondsledelse* angivet 16 anbefalinger, der omhandler emner som kommunikation, strategi, bestyrelsens sammensætning og kompetencer, evaluering af arbejdet i bestyrelsen og direktionen samt ledelsens vederlag.

Bestyrelsen kan vælge at følge anbefalingerne eller forklare, hvordan man i stedet har valgt at indrette sig og hvorfor efter et følg-eller-forklar-princip.

Efterlever en erhvervsdrivende fond ikke en anbefaling, skal bestyrelsen forklare, hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig. Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud, men et udtryk for, at bestyrelsen konkret, og af grunde den har redegjort for, har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

Fondsmyndigheden kan, jf. LEF § 60, stk. 2, pålægge bestyrelsen at redegøre for, hvorledes bestyrelsen forholder sig til anbefalingerne, hvis fonden ikke forholder sig til en eller flere anbefalinger, ikke forklarer og begrunder en afvigelse eller giver en begrundelse for en afvigelse fra anbefalingerne, som er åbenbart grundløs eller uden mening.

Erfaringerne med de erhvervsdrivende fondes stillingtagen til anbefalingerne er, at særligt de mindre fonde har skullet vænne sig til de nye krav. Dog forholder næsten alle fonde sig nu til anbefalingerne, hvilket også fremgår af forårsberetningen fra komiteen for god fondsledelse fra september 2018.

Erhvervsstyrelsen offentliggjorde i december 2017 en vejledning om fondsbestyrelsens redegørelse for god fondsledelse, og styrelsen understreger i vejledningen, at fondene skal forholde sig til hver enkelt anbefaling, og dermed ikke blot må anføre, at man overholder alle anbefalinger, bortset fra ... Endvidere skal der ved manglende overholdelse gives en forklaring, og det er ikke tilstrækkeligt at anføre, at anbefalingen ikke anses for relevant.

Det overordnede mål med Anbefalinger for god Fondsledelse er at bidrage til, at bestyrelsen varetager fondens formål og interesser og forvalter fonden i overensstemmelse med god skik for ledelse af erhvervsdrivende fonde.
Varetagelsen af fondens interesser indebærer en pligt for bestyrelsen til at sikre, at aktivitets- og uddelingsformålet fremmes bedst muligt, samt at en eventuel direktion og øvrige ansatte i den daglige drift alene varetager fondens interesser.

Erhvervsdrivende fonde har formål, der typisk er fastlagt af stifteren. Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at fonden alene varetager fondens formål og interesser og forvaltes i overensstemmelse hermed.

Den grundlæggende forskel mellem erhvervsdrivende fonde og selskaber er, at erhvervsdrivende fonde ikke har ejere. De erhvervsdrivende fonde har ikke en generalforsamling, hvor ejerne beslutter, hvem der skal sidde i bestyrelsen, og som fører kontrol med, at bestyrelsen udfører sit hverv på forsvarlig måde i overensstemmelse med ejernes ønsker.

Derfor har både fondsmyndighederne og revisor en række funktioner, som er skærpede i relation til kontrollen med fonde set i forhold til reglerne vedrørende selskaber.

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Det er vores erfaring fra det sidste års samarbejde med en række danske fonde, at følgende giver anledning til revurdering og stillingtagen:

- Revurdering af governancestruktur i fonden og underliggende selskab, og herunder det aktive ejerskab, samt evt. behov for en daglig ledelse i fonden
- Revurdering af fundatsen/fondens vedtægt, og hvorledes stifters ønsker og hensigt bedst udmøntes
- Revurdering af bestyrelsens forretningsorden
- Stillingtagen til Anbefalinger for god Fondsledelse, herunder hvorledes der skal redegøres for, om fonden følger anbefalingerne, og fravigelser skal forklares
- Revurdering af evt. aftale med fondens administrator
- Beskrivelse af fondens uddelingspolitik, og fastsættelse af princip for fastsættelse af uddelingsramme, samt evt. opfølgning på, om uddelingerne lever op til hensigterne på bevillingstidspunktet
- Revurdering af ledelsesaflønning
- Oplysningskrav i årsrapporten, herunder redegørelse for god fondsledelse, disponering af uddelinger, ledelsesvederlag, vederlag til administrator, transaktioner med nærtstående etc. og sammenhæng med oplysningerne på fondens eventuelle hjemmeside.

Erhvervsdrivende fonde har en stor betydning for dansk erhvervsliv og dermed for de mange mennesker, der er beskæftigede i de erhvervsvirksomheder, som disse fonde kontrollerer. Derudover har de danske fonde også stor betydning for kultur, forskning og byggeri samt mange andre aktiviteter, som støttes gennem fondenes donationer.

Anbefalingerne lægger op til stillingtagen til kommunikation og åbenhed, og mange fonde, herunder især de store fonde, har allerede arbejdet meget med at sikre større åbenhed om deres aktiviteter og uddelinger samt deres ledelse og økonomi.

Erhvervsdrivende fonde har en stor betydning for dansk erhvervsliv og dermed for de mange mennesker, der er beskæftigede i de erhvervsvirksomheder, som disse fonde kontrollerer. Derudover har de danske fonde også stor betydning for kultur, forskning og byggeri samt mange andre aktiviteter, som støttes gennem fondenes donationer.

Derfor er fondenes kommunikation og åbenhed også af stor betydning for forståelsen heraf.

Fondenes sammensætning og vederlæggelse af ledelsen har – ligesom for selskaber – stor interesse, og derfor er der også både i loven og i anbefalingerne en række bestemmelser om sammensætning af ledelsen og vederlæggelse heraf.

Det drejer sig her, som for selskaber, om at sikre, at bestyrelsen er sammensat, så den er kompetent og til en vis grad uafhængig af stifterne. Evaluering af bestyrelsens arbejde og sammensætning set i forhold til fondens formål, aktiviteter og økonomi vil indebære, at der med mellemrum foretages justeringer af bestyrelsens sammensætning.

Det er selvsagt ikke meningen, at fondsbestyrelse, ledelse eller rådgivere på nogen måde skal angribe fondsformuen, hvilket der i sagens natur kan være risiko for, da der ikke er en ejergruppe til at udøve tæt kontrol. Derfor er der indført øgede krav til kommunikation om transaktioner med nærtstående, vederlag til ledelse og øgede kontrolbeføjelser til Erhvervsstyrelsen og revisor.
/kim.fuchsel@pwc.com

Vederlagsudvalgets agenda

Vederlagsudvalgets agenda

Af Kim Füchsel og
Claus Høegh-Jensen, PwC

Vederlagsudvalgets sammensætning og opgaver afhænger af selskabets forhold, men den primære opgave vil være at udforme politikker omkring og indstillinger til udformningen af selskabets vederlagspolitik og konkrete vederlagsprogram.

Vederlæggelse af selskabernes topledelse tiltrækker sig opmærksomhed og er genstand for løbende debat, og det er derfor en vigtig del af vederlagsudvalgets opgave at sikre fastlæggelse af en vederlagspolitik, som dels kan tiltrække og fastholde kompetente ledelsesmedlemmer, og som samtidig iagttager de lovregler, anbefalinger og retningslinjer, der er gældende for fastlæggelse af selskabets vederlagspolitik.

EU-direktiv 2017/828 af den 9. juni 2017 (aktionærdirektivet), gældende for selskaber med aktier optaget til handel på et reguleret marked i EU, indeholder en række bestemmelser, som vederlagsudvalget skal være opmærksomme på. Direktivet skal implementeres i Danmark senest den 10. juni 2019.

Aktionærrettighedsdirektivet indeholder et meget stort antal medlemsstatsoptioner, som ikke nærmere omtales her.

De væsentligste dele af forslaget, som er gældende for børsnoterede selskaber, er følgende:

Vederlæggelse af selskabernes topledelse tiltrækker sig opmærksomhed og er genstand for løbende debat, og det er derfor en vigtig del af vederlagsudvalgets opgave at sikre fastlæggelse af en vederlagspolitik.

Lønpolitik

- Selskaber skal fastsætte en lønpolitik for selskabets ledelse, og aktionærerne skal stemme herom på generalforsamlingen. Hvis politikken stemmes ned, skal der forelægges et ajourført oplæg på den kommende generalforsamling.
- Enhver ændring af lønpolitikken skal forelægges generalforsamlingen til dennes afstemning – dog skal politikken altid til afstemning mindst hvert 4. år.
- Aflønningspolitikken skal beskrive de faste og de variable dele af lønpakken, herunder med indikation af deres relative andel af den samlede løn.
- Aflønningspolitikken skal omhandle kriterierne for tildeling af den variable løn. Ved aktiebaseret vederlæggelse stilles en række yderligere krav.
- Aflønningspolitikken skal beskrive varigheden af kontrakter, opsigelsesperioder, pensionsordninger og betalinger i tilknytning til opsigelse.
- Aflønningspolitikken skal være tilgængelig på selskabets hjemmeside.

Aflønningsrapporten

Der skal årligt udarbejdes en aflønningsrapport, der bl.a. skal indeholde følgende for hvert ledelsesmedlem:

- Den samlede aflønning fordelt på faste og variable bestanddele og en forklaring af, hvorledes denne stemmer med politikken.
- Den årlige ændring i aflønningen, i virksomhedens resultater og i den gennemsnitlige aflønning sammenholdt med antal fuldtidsansatte – som minimum over en 5 års periode.
- Aflønning fra andre koncernvirksomheder.
- Antal tildelte aktieoptioner og betingelserne for optjeningen, kurs og udnyttelsestidspunkt.
- Aflønningsrapporten skal være tilgængelig på selskabets hjemmeside i mindst 10 år.
- EU-kommissionen udarbejder en skabelon, som skal bruges til at give oplysningerne i aflønningsrapporten.

Erfaringerne siden sidste opdatering har vist, at både selskaber og interessenter har ønsket en forenkling af anbefalingerne. Komitéen har derfor foreslået at udelade anbefalinger, som fremgår af lovgivningen eller i vidt omfang allerede er indarbejdet i selskabspraksis. Ligeledes har komitéen foreslået at præcisere visse kommentarer til anbefalingerne.

Hvem er selskabets ledelse?

- I hvert fald bestyrelse, direktion og et eventuelt tilsynsråd.
- Hvis den adm. direktør eller vicedirektør ikke er medlem af direktionen, skal disse også medtages.
- Herudover kan medlemsstaterne inkludere flere personer i definitionen på ledelse, fx 'key management'.

Både selskabsloven og *Anbefalinger for god Selskabsledelse* behandler emnet vederlag. Selskabslovens §§ 138 og 139 omhandler aflønning af ledelsesmedlemmer.

Komitéen for god Selskabsledelse har bl.a. som følge af vedtagelsen af EU-direktivet arbejdet på at revidere *Anbefalinger for god Selskabsledelse,* og ændringerne er indarbejdet i seneste version af 23. november 2017.

Erfaringerne siden sidste opdatering har vist, at både selskaber og interessenter har ønsket en forenkling af anbefalingerne. Komitéen har derfor foreslået at udelade anbefalinger, som fremgår af lovgivningen eller i vidt omfang allerede er indarbejdet i selskabspraksis. Ligeledes har komitéen foreslået at præcisere visse kommentarer til anbefalingerne.

Komitéen har ved revisionen lagt særlig vægt på at fremhæve vigtigheden af selskabernes langsigtede værdiskabelse, herunder transparens for aktionærer og investorer mv.

Selskabsloven

Aflønning af ledelsesmedlemmer

§ 138. Medlemmer af et kapitalselskabs ledelse kan lønnes med fast eller variabelt vederlag. Vederlaget må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt i forhold til kapitalselskabets og, i moderselskaber, koncernens økonomiske stilling.

Stk. 2. Går et kapitalselskab konkurs, skal medlemmer af ledelsen, selv om de har været i god tro, tilbagebetale, hvad de i de sidste 5 år før fristdagen har oppebåret i variabelt vederlag, forudsat at kapitalselskabet var insolvent, da det variable vederlag blev fastsat.

§ 139. Inden et aktieselskab, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked eller en multilateral handelsfacilitet, indgår en konkret aftale om incitamentsaflønning af et medlem af selskabets ledelse, skal kapitalselskabets øverste ledelsesorgan have fastsat overordnede retningslinjer for kapitalselskabets incitamentsaflønning af kapitalselskabets ledelse. Retningslinjerne skal være behandlet og godkendt på kapitalselskabets generalforsamling.

Stk. 2. Hvis generalforsamlingen har godkendt retningslinjer for kapitalselskabets incitamentsaflønning af kapitalselskabets ledelse, jf. stk. 1, skal der i kapitalselskabets vedtægter optages en bestemmelse, der oplyser, at der er vedtaget sådanne retningslinjer. Bestemmelsens optagelse i vedtægterne kræver ikke særskilt vedtagelse på generalforsamlingen. Retningslinjerne skal efter godkendelsen på generalforsamlingen hurtigst muligt offentliggøres på kapitalselskabets hjemmeside med angivelse af, hvornår generalforsamlingen har godkendt retningslinjerne.

Stk. 3. Konkrete aftaler om incitamentsaflønning, jf. stk. 1, kan tidligst indgås, dagen efter at de gældende, godkendte retningslinjer er offentliggjort på kapitalselskabets hjemmeside, jf. stk. 2. Ved indgåelse af konkrete incitamentsaftaler skal de gældende, godkendte retningslinjer overholdes.

Stk. 4. Stk. 1-3 finder tilsvarende anvendelse på aftaler om forlængelse af eller ændringer i eksisterende konkrete aftaler om incitamentsaflønning af medlemmer af kapitalselskabets ledelse.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

Anbefalinger for god selskabsledelse blev opdateret den 23. november 2017, herunder særligt i relation til anbefalingerne vedr. vederlagsudvalg og vederlagspolitik, som følge af den forestående implementering af EU's aktionærrettighedsdirektiv. I det følgende gengives indholdet af de nye anbefalinger fra november 2017, som er gældende for regnskaber, der starter den 1. januar 2018 eller senere.

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

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.

3.4.8. Det *anbefales*, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

4.1 Vederlagspolitikkens form og indhold

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

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
- en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.

Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.[1]

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

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og
- sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.

4.1.3. Det *anbefales*, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.[2]

4.1.4. Det *anbefales*, at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.[3]

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

4.2 Oplysning om vederlagspolitikken

4.2.1. Det *anbefales*, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.[4]

4.2.2. Det *anbefales*, at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

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

Kilde: www.corporategovernance.dk

1. Komiteen for god selskabsledelse tilføjer: Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning" efter selskabslovens § 139, skal efter godkendelse af generalforsamlingen alene genbehandles på generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, dog minimum hvert fjerde år.
2. Komiteen for god selskabsledelse tilføjer: "Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs".
3. Komiteen for god selskabsledelse tilføjer: "Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs".
4. Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger, samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året, for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden mv.

Anbefalinger for god Selskabsledelse opstiller nogle rammer for vederlagsudvalgets organisering, struktur og opgaver. De gældende anbefalinger ved redaktionens slutning i afsnit 3.4.7. og 3.4.8., samt afsnit 4.1. og 4.2., er angivet i boksene. I det efterfølgende vil vi give inspiration til, hvorledes et årshjul/plan for udvalget kunne se ud. Det er vigtigt for succesen af udvalget, at der er fastsat klare rammer for udvalgets opgaver og beføjelser, og derfor vil der blive givet inspiration til, hvad forretningsordenen for vederlagsudvalget kunne indeholde.

Vi oplever, at en lang række bestyrelser henvender sig til os for at få assistance med alt fra design til værdiansættelse af selskabets incitamentsprogrammer, og det er derfor nødvendigt at bemærke, at* Anbefalinger for god Selskabsledelse *anbefaler, at bestyrelsen ikke anvender de samme rådgivere, som direktionen eventuelt måtte have anvendt.

Kapitlet giver et indblik i en lang række af de opgaver og udfordringer, der ligger inden for vederlagsudvalgets opgaver, herunder design af incitamentsprogrammer, løn-benchmarks og en lang række skattemæssige problemstillinger. PwC har i øvrige artikler behandlet vederlagsniveauer for direktion og bestyrelse i udvalgte danske selskaber.

Vi oplever, at en lang række bestyrelser henvender sig til os for at få assistance med alt fra design til værdiansættelse af selskabets incitamentsprogrammer, og det er derfor nødvendigt at bemærke, at *Anbefalinger for god Selskabsledelse* anbefaler, at bestyrelsen ikke anvender de samme rådgivere, som direktionen eventuelt måtte have anvendt.

Det gælder for ledelsesudvalget som for de øvrige udvalg, at udvalget skal bestå af minimum to og helst tre medlemmer.

/kim.fuchsel@pwc.com,
claus.hoegh-jensen@pwc.com

Vederlagsudvalget
Inspiration til forretningsordenen

Af Kim Füchsel og
Claus Høegh-Jensen, PwC

Såfremt selskabet i overensstemmelse med *Anbefalinger for god Selskabsledelse* har etableret et vederlagsudvalg, bør der udarbejdes en forretningsorden eller et kommissorium for dette udvalgs arbejde.

Nedenfor gives på baggrund af vores gennemgang af en række selskabers forretningsordner inspiration til, hvad vederlagsudvalgets forretningsorden kan indeholde.

Indledende bestemmelser
En beskrivelse af forudsætningerne for vederlagsudvalgets arbejde, herunder hvad der forventes af medlemmerne i forhold til arbejdet i udvalget.

Konstituering, formål og sammensætning
Under dette punkt uddybes de praktiske omstændigheder i relation til konstitueringen. Derudover redegøres der for, hvad formålet med vederlagsudvalget er. Desuden vises en oversigt over de tilsynsopgaver, vederlagsudvalget varetager.

Der bør også redegøres for sammensætningen af vederlagsudvalget, herunder eksempelvis hvem der udpeger udvalgets medlemmer, og hvorvidt og hvor mange eksterne medlemmer der skal sidde i udvalget.

Sekretær
Der tages beslutning om, hvem der skal kunne fungere som sekretær for udvalget.

Beslutningsdygtighed
Det er vigtigt at fastlægge, i hvilket omfang udvalget skal og kan tage beslutninger – også i det tilfælde det ikke er muligt at samle hele udvalget. Det bør derfor fastlægges, hvad der skal til, for at udvalget fortsat er beslutningsdygtigt, i tilfælde af at udvalget ikke er fuldtalligt.

Der bør under dette punkt også redegøres for, hvorledes beslutninger i udvalget tages – enstemmigt, flertalsafgørelse?

Bemyndigelse
Her oplistes, hvad vederlagsudvalget har af bemyndigelser i forhold til eksempelvis indhentning af information om selskabets medarbejdere i forhold til brug af ekstern rådgivning (til hvilke opgaver, hvem, honorar), hvad vederlagsudvalget har ret til at godkende og uddelegere mv.

Mødehyppighed
Hvor ofte afholdes der møder, hvad er der af rammer i forhold til afholdelse af møder, der måtte overskride det fastsatte antal, og hvad forventes der af medlemmerne i forhold til mødedeltagelse.

Mødehyppigheden bør afpasses årligt ud fra selskabets forhold, og udviklingen inden for vederlagspolitik og –modeller.

Mødeindkaldelse
Under dette punkt bør det fremgå, hvem der har ret til/mulighed for at deltage i møderne. Der bør under dette punkt blandt andet også fremgå retningslinjer for, hvem der indkalder til møder i vederlagsudvalget, samt hvorvidt der eventuelt er aftalt en indkaldelsesfrist.

Det bør også her fremgå, hvad der medsendes af information og materiale ved indkaldelsen.

Kort opsummering

- Som led i at opstille klare retningslinjer for bestyrelsens og eventuelle underudvalgs arbejde bør der udarbejdes en forretningsorden for vederlagets arbejde.
- Da et eventuelt vederlagsudvalg er et underudvalg til bestyrelsen, og det således primært udfører forberedende opgaver, er det vigtigt at fastlægge grænsefladerne mellem bestyrelsens og vederlagsudvalgets arbejde.

Mødereferater

Her angives det, hvem der udarbejder referater af møderne i udvalget, samt hvornår medlemmerne af udvalget kan forvente at modtage disse.

Ordinær generalforsamling

Vederlagsudvalget har en betydelig rolle i forhold til forberedelse af generalforsamlingen, hvor selskabets vederlagspolitik er blevet et fast punkt på dagsordenen. Hvem deltager eventuelt på udvalgets vegne?

Opgaver[1]

Der kan hos vederlagsudvalget ligge en lang række opgaver. Af denne grund er det afgørende for, at udvalget kan skabe værdi, at det specificeres under dette punkt, hvilke opgaver det forventes, at vederlagsudvalget påtager sig.

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler dog, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- At indstille vederlagspolitikken (herunder "overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse.
- At fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen.
- At indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, samt sikre udarbejdelse af den vederlagspolitik, som skal godkendes på selskabets generalforsamling.
- At gennemgå rapportering om selskabets vederlagspolitik i årsrapport og på selskabets hjemmeside, beskrivelse af vederlagsudvalgets arbejde og den vederlagsrapport, som skal godkendes af generalforsamlingen.

Forud for indstilling af justeringer til selskabets vederlagspolitik, bør vederlagsudvalget sikre, at der er udarbejdet passende analyser af markedsudviklingen, som sammenholdes med selskabets aktuelle og forventede udfordringer og organisatoriske udvikling, herunder fx kommende pensioneringer, behov for tilpasning af direktion eller bestyrelse, personafhængighed, nødvendige kompetencer mv. Vederlagsudvalget gennemgår og tilpasser på denne baggrund selskabets vederlagspolitik, og udarbejder udkast til indstilling til den samlede bestyrelse. Drøftelse af behov for ændringer i vederlagspolitikken bør også omfatte væsentlige aktionærer for at sikre, at vederlagsudvalget og bestyrelsen er bekendt med aktionærernes forventninger og for at have en dialog herom.

Herudover bør vederlagsudvalget have et indblik i øvrige medarbejderes vederlag og eksempelvis have en oversigt over top 10-vederlag til medarbejdere uden for direktionen.

Rapportering

Under dette punkt redegøres der for, hvorledes rapporteringen af udvalgets arbejde forløber. Det bør overvejes, hvordan der rapporteres/hvilket format, til hvem, om hvad, samt hvem der forestår denne rapportering.

Kommunikation

Klare retningslinjer for og klar kommunikation omkring bestyrelsens arbejde er afgørende for bestyrelsens succes, dels internt i selskabet og dels eksternt.

/kim.fuchsel@pwc.com,
claus.hoegh-jensen@pwc.com

1. Kilde: www.corporategovernance.dk

Vederlagsudvalgets årshjul

Af Kim Füchsel og
Claus Høegh-Jensen, PwC

Kort opsummering

- Vederlagsudvalgets primære opgave er at udforme oplæg til politikker omkring og indstillinger til udformningen af selskabets samlede vederlagspolitik og direktionens samt bestyrelsens lønpakke.
- Vi har udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, vederlagsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve *Anbefalinger for god Selskabsledelse.*

Vederlagsudvalgets ansvar er helt overordnet at udforme oplæg til politikker omkring og indstillinger til udformningen af selskabets samlede vederlagspolitik og direktionens samt bestyrelsens lønpakke.

PwC har med baggrund i *Anbefalinger for god Selskabsledelse* udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, vederlagsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve anbefalingerne[1].

Vi har foreslået at dele opgaverne ud på fire møder eller overordnede temaer, da arbejdet i vederlagsudvalget er blevet mere omfattende end tidligere, og da der er øget regulering og stor fokus fra offentligheden på vederlagspolitikken i børsnoterede selskaber. Der bør naturligvis afholdes møder, når der er behov for det, og vores forslag om fire møder skal også snarere ses som en opdeling i fire overordnede emner, som vederlagsudvalget skal behandle.

Vi har foreslået at dele opgaverne ud på fire møder eller overordnede temaer, da arbejdet i vederlagsudvalget er blevet mere omfattende end tidligere, og da der er øget regulering og stor fokus fra offentligheden på vederlagspolitikken i børsnoterede selskaber. Der bør naturligvis afholdes møder, når der er behov for det, og vores forslag om fire møder skal også snarere ses som en opdeling i fire overordnede emner, som vederlagsudvalget skal behandle.

Møde 1
Rammerne for udvalgets arbejde. Formålet med mødet er primært at sætte rammerne for vederlagsudvalgets arbejde, herunder drøfte udvalgets årsplan, gennemføre og drøfte selvevaluering af udvalgets arbejde, afholde 'private meetings' uden direktionens tilstedeværelse, gennemgå evt. rapportering fra intern- og/eller ekstern revision vedr. ledelsens vederlæggelse samt sikre udvalgets sammensætning og uafhængighed.

Møde 2
Udvikling og benchmarks. Udvalget skal drøfte involvering af eksterne rådgivere, fastlægge relevante peer-groups, indhente data som muliggør relevant benchmarking, overveje udvikling og trends, samt input fra evaluering af arbejdet i bestyrelsen, i udvalg og i direktionen, som grundlag for oplæg til sammensætning af vederlagspakker og vederlagsniveau for ledelsen.

Møde 3
Vederlagspolitik. Udvalget udarbejder oplæg til vederlæggelse af bestyrelsen, bestyrelsens udvalg og direktion, i relation til vederlagsniveau, vederlagskomponenter (fast vederlag, kortsigtet variabelt vederlag, langsigtet variabelt vederlag), principperne for incitamentsaflønning til vedtagelse i ledelsen og som grundlag for godkendelse på selskabets generalforsamling.

Møde 4
Rapportering. Udvalget skal følge udviklingen i regler for vederlagspolitik, *Anbefalinger for god Selskabsledelse* og krav og forventninger til fastsættelse af selskabets vederlagspolitik, og gennemgå og godkende udvalgets rapportering i årsrapporten, på selskabets hjemmeside og oplæg til indstilling til generalforsamling. Vederlagskomitéen har en vigtig funktion i forhold til fx at sikre, at bestyrelsen samlet får drøftet fastlæggelse og kommunikation af selskabets vederlagspolitik.

1. Kilde: Årshjulet tager udgangspunkt i OMX' corporate governance-anbefalinger fra 23. november 2017 og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Oversigten inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil. Ad hoc-opgaver er opgaver, som ifølge anbefalingerne ikke skal udføres årligt, og som ikke vedrører regnskabsaflæggelsen. I tillæg til årshjulets anbefalinger har vi i bogens øvrige artikler omtalt en række andre emner, der kan være relevante for bestyrelsens arbejde.

Vores skitse til årsplanen er inddelt i underpunkter: Ordensmæssige punkter, regnskab/offentliggørelse, ad hoc-opgaver, årlige punkter, jf. *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, og diverse. Ad hoc-opgaver er opgaver, som ifølge anbefalingerne ikke skal udføres årligt, og som ikke vedrører regnskabsaflæggelsen. Punkter, hvor der ikke er påført en reference, er forhold, som PwC vurderer som relevante for vederlagsudvalgets arbejde.

Denne årsplan tager udgangspunkt i de anbefalinger, der gælder for selskaber noteret på Københavns Fondsbørs og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Årsplanen inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil.

Denne årsplan tager udgangspunkt i de anbefalinger, der gælder for selskaber noteret på Københavns Fondsbørs og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Årsplanen inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil.

Referencer til corporate governance-anbefalingerne fra 23. november 2017 er angivet i parentes. Reference til årsregnskabsloven er angivet som "ÅRL", reference til selskabsloven er angivet som "SEL", reference til OMX's oplysningsforpligtelser for udstedere er angivet som "OMX", reference til delårsbekendtgørelsen er angivet som "delårs.BEK", og reference til revisorloven er angivet som "RL".

/kim.fuchsel@pwc.com,
claus.hoegh-jensen@pwc.com

Figur 34: Vederlagsudvalgets årsplan

	Møde 1 *Rammerne for udvalgets arbejde*	***Møde 2*** *Udvikling og benchmarks*
Opgaver og kommunikation	• Ajourføre og beskrive vederlagsudvalgets kommissorie, beskrivelse af væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i udvalget, samt navnene på medlemmerne (formand, uafhængige medlemmer, særlige kvalifikationer) (3.4.1). • Udvalgets sammensætning og uafhængighed (3.4.2). • Vederlagsudvalg bør mindst have følgende forberedende opgaver: – indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, – fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, – indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og – bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport. (3.4.7) • Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen (3.5.1) • Vær derudover opmærksom på ÅRL § 107 b, som omhandler krav om en redegørelse omkring virksomhedsledelse.	• Ressourcer til råd og vejledning og anvendelse af rådgivere, herunder stillingtagen til anbefaling om ikke at anvende samme rådgivere som direktionen (3.4.8) • Udarbejdelse af analyser af udviklingen i vederlagspolitikker, herunder vederlagskomponenter og niveauer, for peers, der udgør relevante benchmarks og for virksomheden. • Forberede og begrunde eventuelle ændringer til selskabets vederlagspolitik.
Governance	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.

Figur 34: Vederlagsudvalgets årsplan (fortsat)

	Møde 3 *Vederlagspolitik*	***Møde 4*** *Rapportering*
Opgaver og kommunikation	• Oplæg til vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, herunder: – en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, der indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen. – en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, – en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og – en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor. • Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside. (4.1.1) • Hvis politikken indeholder variable komponenter, grænser for de variable dele (passende og afbalanceret sammensætning), (klarhed om resultatkriterier og målbarhed), (variabelt vederlag, der ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år), (mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele udbetalt på fejlagtigt grundlag (4.1.2) • Stillingtagen til anbefaling om, at bestyrelsen ikke aflønnes med optioner. (4.1.3.) • Stillingtagen til anbefaling om, at langsigtede incitamentsordninger har en optjeningsperiode på min. 3 år og være revolverende (4.1.4) • Stillingtagen til anbefaling om, at vederlag i opsigelsesperiode ikke overstiger 2 års vederlag (4.1.5)	• Selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling. (4.2.1) • Aktionærerne bør på generalforsamlingen behandle forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår. (4.2.2) • Selskabet bør udarbejde en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside. (4.2.3) • Detaljeret beskrivelse på selskabets hjemmeside af de vederlæggelseskomponenter, der indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen (4.1.1) • Begrundelse for valget af de enkelte vederlæggelseskomponenter • Beskrivelse af de påvirkninger, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlæggelseskomponenter. • Oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordninger i årsrapporten (4.2.3). For yderligere vejledning vedrørende vederlag, se SEL § 139, stk. 2. For yderligere vejledning vedrørende: 4.2.3: se IAS 19, IAS 24, IFRS 2 samt ÅRL § 98 b. For yderligere vejledning vedrørende vederlag, se SEL § 138 samt NASDAQ OMX-oplysningsforpligtigelser 3.3.6, IAS 19, IAS 24, IFRS 2 samt ÅRL § 98 b.
Governance	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.

En stærk Pay-for-Performance kultur driver forretningen og skaber resultater

Af Alex Penvern, PwC

Kort opsummering

- Lønpakken er en vigtig motivationsfaktor for mange medarbejdere. Det betyder, at der – for mange virksomheder – er rig mulighed for at forbedre brugen af lønpakken som et motivationselement.
- Pay-for-Performance giver virksomheden mulighed for at bruge belønning som et strategisk værktøj, der afstemmer medarbejdernes indsats med virksomhedens mål.
- En klar og tydelig sammenhæng mellem præstation og belønning er altafgørende for at drive en performance-kultur.
- Virksomheder med en mere moderne tilgang til performance management har større chancer for at opnå bedre resultater.

Lønpakken er #1

Selv om det kan være svært at indrømme, er lønpakken (defineret som medarbejderens samlede vederlag: grundløn + variabel løn + personalegoder) det vigtigste motivationselement på arbejdspladsen. Forskning har vist, at der er en væsentlig forskel i svarene, når jobsøgende bliver spurgt direkte og indirekte om, hvor vigtig den finansielle belønning er for dem. Hvis medarbejderen bliver spurgt direkte om vigtigheden af finansiel belønning, ligger det typisk på en 5. plads ud af 10 elementer. Hvis medarbejderen derimod bliver spurgt om vigtigheden af løn for en fiktiv jobsøgende person, springer den finansielle belønning til toppen af listen på trods af, at den fiktive person har samme alder, uddannelsesbaggrund og køn som den adspurgte medarbejder.[1]

Større danske virksomheder har en struktureret tilgang til aflønning, hvor denne baseres på en kobling af stillingsvurdering og markedsbaseret lønstatistik for den pågældende stilling. Metoden giver mulighed for at sammenligne den samlede lønpakke for en given stilling med den gennemsnitlige lønpakke for den pågældende stilling i markedet. Det betyder, at virksomheden ved, hvordan lønniveauet for virksomhedens medarbejderne er fastsat sammenlignet med markedet, og man kan dermed sikre, at lønniveauet er på et konkurrencedygtigt niveau.

Når lønniveauet er konkurrencedygtigt, og medarbejderne opfatter deres lønpakke som retfærdig og på niveau med lignende stillinger i andre virksomheder, (og hvis der også er taget højde for individuelle kvalifikationer og erfaring), flytter medarbejderens fokus fra pengepungen til andre motivationselementer. Ikke desto mindre er der stadig en stor gevinst for virksomhederne ved at forbedre og arbejde mere strategisk med den variable del af lønpakken.

En gennemarbejdet incitamentsordning understøtter forretningsstrategien og motiverer medarbejderne til at prioritere deres opgaver på en sådan måde, at de skaber mest værdi og bidrager til at fremme en bestemt ønsket adfærd eller kultur i virksomheden. I hvilket omfang, at ordningen reflekteres i medarbejderadfærd, er dog stærkt afhængigt af, om medarbejderne selv tror på, at der er en sammenhæng mellem deres indsats og incitamentsudbetaling. Dét, der rent faktisk påvirker den individuelle performance, er, hvordan ordningen opfattes af medarbejderen, og om der er tillid mellem medarbejder og leder. Incitamentsordningen samt målsætnings- og evalueringsprocesserne skal derfor kommunikeres klart og tydeligt til medarbejderne, og lederne skal være klædt på til at afstemme forventninger og tage den svære dialog, der måtte opstå med medarbejderne, når det er nødvendigt.

I det følgende har vi fokus på performancedrivende, kortsigtede incitamentsordninger som et værktøj til at indføre eller styrke en Pay-for-Performance kultur i virksomheden. Vi gennemgår også på et overordnet plan nogle af de væsentlige overvejelser omkring incitamentsordninger, der rent faktisk driver performance, og hvordan disse kan understøttes af en mere moderne tilgang til performance management.

1. Kilde: Rynes, S. L., Gerhart, B., Minette, K. A. (2004): The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do. Human Resource Management, vol. 43. No. 4. pp. 381-394.

En helhedsevaluering giver lederen mulighed for at være mere nuanceret og tage flere elementer i betragtning i vurderingen af medarbejderen. På den måde bidrager man til at bekæmpe opfattelsen af, at den årlige evaluering opsummerer medarbejderes indsats udelukkende på baggrund af tal.

Overvejelser i forbindelse med målsætning

Incitamentsordninger påvirker det daglige arbejde. Det er derfor vigtigt, at de performancemål, der indgår i incitamentsordningerne, er velovervejede. Overordnet kan det siges, at målene skal være SMART (Specifikke, Målbare, Ambitiøse, Realistiske og Tidsbestemte). For at bevare simpliciteten og undgå mål, som vægter for lavt til rent faktisk at blive en prioritet hos medarbejderen, er det vores erfaring, at man typisk fastsætter 3-5 mål i en kortsigtet incitamentsordning. Målene kan kombineres på forskellige måder, og der er fordele og ulemper, som bør overvejes grundigt.

I første omgang bør man overveje, om målene skal være på koncernniveau, individuelt niveau, eller en kombination af begge. Vi anbefaler, at man bruger en kombination med større vægt på koncernmål højere oppe i organisationen. Grunden til dette er, at det typisk er ledelsen, der har størst indflydelse på koncernmålene, og derfor har et større ansvar for, at disse bliver opfyldt. Koncernmål er dog stadig relevante på tværs af organisationen, da det skaber en følelse af fællesskab, hvor virksomhedens medarbejdere arbejder mod samme overordnede mål. Derudover kan det typisk mærkes, når det lykkes for virksomheden at opnå ambitiøse koncernmål, og den øgede indtjening bidrager til finansiering af bonusudbetalingen.

Koncernmål kan være finansielle og ikke-finansielle, men bør altid reflektere forretningsstrategien og give mening for den bredere organisation. Hvis strategien fx er at vokse inden for et bestemt marked, kan et fælles ikke-finansielt mål være at opnå en vis procent markedsandel. Hvis strategien derimod er at øge salget, vil et finansielt mål baseret på omsætning være mere egnet til dette formål. I forbindelse med at vælge passende koncernmål, er det også af stor betydning, hvorvidt målene påvirkes af eksterne faktorer, som er ude af ledelsens og medarbejdernes kontrol. Fx vil en del af incitamentet i ordningen bortfalde, hvis performancemålene er baseret på aktiekursen, og aktiemarkedet bliver påvirket af eksterne omstændigheder, som ledelsen og medarbejderne ikke kan styre.

Individuelle mål er mindst lige så vigtige, da det som regel er her, at medarbejderne uden for direktionen kan se den største sammenhæng mellem deres indsats og målopnåelse. At sætte individuelle mål, og derefter evaluere dem, kræver, at der er klarhed i virksomheden om, hvad der forstås ved "performance", og hvilken kultur virksomheden vil fremme. Et velfungerende performance management system, som er tilpasset den enkelte virksomhed frem for et standardiseret system, opfylder som regel disse forudsætninger. I forlængelse af dette er det vigtigt, at lederne er i stand til at bruge de tilgængelige performance management værktøjer effektivt.

En anden tendens, som bliver mere og mere almindelig, er en mere helhedsorienteret evaluering af medarbejderen, baseret på mere end blot opnåelsen af kvantitative mål. Her evalueres ikke kun, hvad medarbejderen har opnået, men også hvordan resultaterne er opnået. Sidstnævnte er typisk koblet op på virksomhedens værdier og ønskede adfærd. En helhedsevaluering giver lederen mulighed for at være mere nuanceret og tage flere elementer i betragtning i vurderingen af medarbejderen. På den måde bidrager man til at bekæmpe opfattelsen af, at den årlige evaluering opsummerer medarbejderes indsats udelukkende på baggrund af tal.

En fornyet tilgang til Performance Management

Et hensigtsmæssigt Performance Management-system understøtter processen for at opstille mål på en tydelig og struktureret måde, såvel som måden hvorpå målene evalueres. Gennem de seneste år har der været stort fokus på at forbedre tilgangen til performance management – både i den private og offentlige sektor. Dette har medvirket til at skabe en opfattelse af, at der ikke findes en "one-size-fits-all" performance management løsning, men at virksomheden skal tage udgangspunkt i dét, der giver mening i dens kontekst og for medarbejderne. Hos PwC oplever vi dog nogle gennemgående punkter ved virksomheder, som gør det bedst inden for området. Et af disse punkter er at supplere det typiske performance management-årshjul (målsætning i starten af året, eventuel opfølgning midt på året, og årsevaluering i slutning af året) med en løbende dialog og feedback mellem leder og medarbejder året rundt, så der altid er klarhed fra begge sider om medarbejderens performance og udvikling. På den måde undgås samtidig ubehagelige overraskelser for medarbejderen i slutningen af året, hvis der ikke er enighed mellem leder og medarbejder ved vurderingen af medarbejderens præstation.

En tilgang til performance management, der inkluderer kontinuerlig feedback, kan også hjælpe virksomheder med at sikre, at ændringer i virksomhedens strategi eller prioriteringer ikke får individuelle performance mål til at miste deres betydning, eller at disse nedprioriteres af medarbejderen til fordel for andre vigtigere mål. I disse tilfælde risikerer man, at incitamentsordningen bliver en administrativ byrde, som modarbejder virksomhedens (ændrede) mål og strategi og skaber frustrationer for medarbejderne. Hvis leder og medarbejder derimod har en løbende dialog, kan de i løbet af året justere performancemålene, så de forbliver relevante for virksomheden, og incitamentet for medarbejderen bevares.

Kommunikationen må ikke undervurderes

For at få det meste ud af performance management og incitamentsordninger er det altafgørende, at disse bliver kommunikeret klart og tydeligt i virksomheden. Pay-for-Performance systemer kan være langt mere effektive end de ellers er, hvis medarbejderne forstår performance management-processerne og incitamentsordningerne fuldt ud. På den måde har de mulighed for at forholde sig til de systemer, der påvirker deres lønpakke, og bliver dermed bedre udstyret til at navigere i virksomhedens kultur. Det, der driver performance, er ikke alene en bonusordning, men rettere at medarbejderne kan se en sammenhæng mellem en bedre præstation og en højere belønning.

Det betaler sig at investere i Pay-for-Performance

Som påpeget her kan det være udfordrende og ressourcekrævende at drive en velfungerende Pay-for-Performance kultur. Ikke desto mindre kan det have en betydelig effekt på bundlinjen, da det forbinder den største motivationskilde for medarbejderne, nemlig lønpakken, med de vigtigste mål for virksomheden, og potentielt også til den ønskede medarbejderadfærd.

Virksomheder, som har en mere moden tilgang til performance management, hvor de ovennævnte tendenser er indarbejdet, har større sandsynlighed for at opnå bedre resultater i forhold til virksomheder, der endnu ikke er kommet med på bølgen.[2] Implementering af Pay-for-Performance kan derfor siges at være en investering med højt potentiale for afkast i form af prioritering af de vigtigste mål, fælles retning for virksomheden, øget medarbejdermotivation og performance.
/alp@pwc.dk

For at få det meste ud af performance management og incitamentsordninger er det altafgørende, at disse bliver kommunikeret klart og tydeligt i virksomheden. Pay-for-Performance systemer kan være langt mere effektive, end de ellers er, hvis medarbejderne forstår performance management-processerne og incitamentsordningerne fuldt ud.

2. Kilde: Garr, S. S. (2013): The Performance Management Maturity Model, A Roadmap to Exceptional Results.

Rewards
Mere end bare løn

Af Alex Penvern, PwC

Fokus på at tiltrække og fastholde de rette talenter

PwC's Global CEO Survey viser, at danske CEO'er har stort fokus på at tiltrække de talenter, der er nødvendige, for at kunne innovere, være konkurrencedygtige og relevante i et marked præget af øget globalisering og digitalisering.

De væsentligste forretningsprioriteter for de adspurgte CEO'er i vores 2017-survey er innovation (23 %), Human Capital (15 %) og digitale og teknologiske evner (15 %).

Talenter skal drive den teknologiske udvikling og innovation – og ikke omvendt. Dette stiller store krav til virksomhederne, der i højere grad end tidligere må fokusere på at tiltrække, fastholde og udvikle medarbejderne.

Kort opsummering

- I lyset af den øgede globalisering og digitalisering – og for at kunne indfri virksomhedens strategi – er det vigtigt for virksomheder at have fokus på at tiltrække, fastholde og motivere de rette talenter.
- Den samlede lønpakke er den vigtigste motivationsfaktor. Men når lønpakken er på plads, hvilket er tilfældet hos de fleste større virksomheder, så er de blødere elementer af Rewards vigtige at fokusere på for bedre at kunne tiltrække, motivere og fastholde de rette talenter.
- Et vigtigt element i arbejdet med tiltrækning, fastholdelse og motivation er virksomhedens Rewards-strategi, der komplementerer HR- og forretningsstrategien ved at sikre, at grundløn, kort- og langsigtede incitamenter, personalegoder og andre ikke-finansielle elementer effektivt understøtter disse.
- En anden måde at arbejde aktivt med tiltrækning, fastholdelse og motivation på kan være at samle virksomhedens forskellige HR-værktøjer i en samlet karrierestruktur – et såkaldt Career Framework. Dette kan bl.a. bruges til at give gennemsigtighed for medarbejderudvikling, kompetenceudvikling og til at synliggøre karriereveje.

Fra Danmark svarer hele 72 % af de adspurgte, at de er bekymrede for adgangen til talent, hvilket er en stigning på 13 procentpoint fra 2016.

I den kontekst er det væsentligt, at virksomheden kan engagere og motivere de rette medarbejdere og fastholde de forretningskritiske kompetencer, som virksomheden har investeret i at oparbejde.

Ved medarbejderengagement og motivation forstås i hvilket omfang, medarbejderne er motiverede til at bidrage til virksomhedens succes, og i hvilken grad de er villige til at yde en ekstra indsats for at færdiggøre de opgaver, der er vigtige for at nå virksomhedens mål.

Talenter søger mere end bare løn

Lønforhold påvirker medarbejdermotivation mest (løn, incitamenter og personalegoder). Ikke desto mindre flyttes medarbejdernes fokus mod de øvrige Reward-elementer, hvis der er struktur og klarhed i forhold til lønforhold, og hvis lønniveauerne opfattes som retfærdige af medarbejderne.

For at kunne fastholde talenter har vi oplevet en udvidelse af virksomhedernes fokus: I stedet for primært at fokusere på løn, incitamenter og personalegoder, fokuserer virksomhederne i lige så høj grad på de blødere elementer inden for Rewards, såsom karriere, udvikling, fleksibilitet og lign., som illustreret i figuren.

Det er PwC's erfaring, at der særligt i højtpræsterende organisationer er mange højt engagerede medarbejdere, og at der er en sammenhæng med de leverede resultater. Denne sammenhæng er undersøgt nærmere i PwC's "The 2015 Employee Landscape Study", der konkluderer, at højtpræsterende organisationer, som aktivt arbejder med medarbejderengagement, performance, løbende feedback og andre intrinsiske motivatorer (ikke-finansielle Rewards), har flere højt engagerede medarbejdere (såkaldte Champions) sammenlignet med lavt præsterende organisationer (75 % mod 33 %).

Figur 35: Hvad vil vi have fra vores arbejde? [1]

Det er således væsentligt, at virksomhederne arbejder aktivt med at modne deres HR-infrastruktur og processer for at være bedre rustet til fremtiden, og for at kunne understøtte det større fokus på de blødere dele af Rewards, som er motiverende for medarbejderne – og især for de mest engagerede af dem.

Rewards-strategi

Et vigtigt element i forhold til at modne virksomhedens HR-infrastruktur er etableringen af virksomhedens Rewards-strategi, der kan understøtte virksomhedens tiltag for at tiltrække, fastholde og motivere de rigtige medarbejdere. Rewards-strategien komplementerer virksomhedens HR- og forretningsstrategi ved at sikre, at grundløn, kort- og langsigtede incitamenter og andre ikke-finansielle elementer effektivt understøtter disse.

Mange virksomheder har allerede overvejet de forskellige elementer i deres Rewards-udbud på en mere uformel basis. For at skabe den højeste værdi, anbefaler PwC, at virksomheden får kommunikeret og tydeliggjort Rewards-strategien til medarbejderne.

Mange virksomheder har allerede overvejet de forskellige elementer i deres Rewards-udbud på en mere uformel basis. For at skabe den højeste værdi, anbefaler PwC, at virksomheden får kommunikeret og tydeliggjort Rewards-strategien til medarbejderne.

1. Kilde: PwC

En vigtig del af en Rewards-strategi er segmentering; altså segmentering af medarbejdergrupper, der har større værdi for virksomheden. Det kan være forretningskritiske specialister eller stillinger, hvor talentmarkedet er særligt under pres.

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Har vi kommunikeret vores Rewards-strategi til lederne og til vores medarbejdere?
- Har vi taget en aktiv beslutning om, hvordan vi vil aflønne forskellige medarbejdergrupper (Reward-strategi og segmentering)?
- Er det tydeligt for vores medarbejdere, at specialiststillinger kan have samme eller endda højere værdi end en lederstilling?
- Forlader medarbejdere virksomheden på grund af manglende synlighed i forhold til karriere?
- I hvilket omfang fokuserer vi mest på løn og personalegoder frem for andre blødere elementer fx medarbejderes karriereudvikling?
- Har vi overvejet at samle vores HR-infrastruktur i et Career Framework, som er et oplagt kommunikationsværktøj for lederne og medarbejdere?

En vigtig del af en Rewards-strategi er segmentering; altså segmentering af medarbejdergrupper, der har større værdi for virksomheden. Det kan være forretningskritiske specialister eller stillinger, hvor talentmarkedet er særligt under pres. Her kan virksomheden tydeliggøre, hvordan den vil aflønne/segmentere sit Rewards-udbud (hvorfor er jeg betalt, som jeg er), hvilket driver fastholdelse og motivation.

Career Framework

Vi rådgiver ofte virksomheder om karrierestrukturer, et såkaldt Career Framework, som er grundstenen i virksomheders HR-infrastruktur.

Da mange virksomheder allerede har en struktureret tilgang til aflønning, kan denne med fordel kobles sammen i et Career Framework. Dermed kan virksomheden styrke eller sikre koblingen mellem belønning og virksomhedens strategiske mål, talentbehov mv. Et Career Framework samler titelstrukturen, jobfamilier, kompetencemodeller, karriereveje, lønbånd, performance management og successionsplanlægning mv., og det er også et oplagt kommunikationsværktøj, der kan bruges til at støtte lederne i deres samtaler med medarbejderne om forskellige HR-emner.
/alex.penvern@pwc.com

Figur 36: *Hvad er Total Reward?* [2]

2. Kilde: PwC

Langsigtede incitamentsordninger i virksomheder med koncentreret ejerskab

Af Alex Penvern og
Claus Høegh-Jensen, PwC

Kort opsummering

- Design af langsigtede incitamentsordninger kan være stærkt påvirket af en virksomheds ejerskabsprofil, især for virksomheder med en begrænset ejerkreds.
- For kapitalfondsejede virksomheder er hovedformålet typisk at øge virksomhedens værdi før exit.
- For familie- eller fondsejede virksomheder er fokus som regel rettet mod profitabilitet og en sund forretning på længere sigt.
- For virksomheder, der sigter mod en børsnotering, er det markedspraksis at tilbyde et eller flere incitamenter som understøtter en succesfuld notering.
- Med det rette design kan incitamentsordninger ensrette ledelsens og ejernes interesser uanset ejerskabsprofilen og dermed være fordelagtige for de fleste virksomheder.
- Langsigtede incitamentsprogrammer bør primært understøtte selskabets strategi og sikre, at medarbejderne fokuserer på langsigtede resultater.

Ejerskabsprofilen påvirker designet af incitamentsordningerne

Mange danske virksomheder (noterede og unoterede) er karakteriserede ved en koncentreret ejerskabsstruktur med få større ejere. Spektrum af disse virksomheder er ret bredt og dækker alt fra familie- eller fondsejede virksomheder, virksomheder med en dominerende aktionær, der besidder aktiemajoriteten, til kapitalfondsejede virksomheder. Uanset ejerskabsprofilen kan der være store gevinster ved brugen af langsigtede incitamentsordninger, så længe designet er velovervejet og afspejler virksomhedens mål og strategi. Den rette langsigtede incitamentsordning bidrager blandt andet til at ensrette ledelsen og ejernes interesser, uanset hvad disse måtte være. I det følgende skitserer vi, hvordan forskellige ejerskabsprofiler typisk påvirker designet at incitamentsordningerne.

Incitamentsordninger i kapitalfondsejede virksomheder

Understøttelse af strategi

Det første og vigtigste element, der skal indarbejdes i en langsigtet incitamentsordning, er naturligvis ejerkredsens langsigtede mål. Da selve forretningsmodellen for kapitalfonde er at opkøbe, øge markedsværdi og derefter frasælge, vil dette diktere hovedmålet for ledelsen i kapitalfondsejede virksomheder. I denne kontekst vil målet primært være rettet mod værdiskabelse og vækst i virksomheden, så der kan opnås højeste profit ved exit, uanset om det sker gennem frasalg eller børsnotering.

Her kan en aktiebaseret incitamentsordning være en oplagt mulighed for at ensrette ledelsens og ejernes interesser. På den måde vil størrelsen af den endelige udbetaling afhænge af værdiskabelsen.

Ud over at motivere ledelsen til at bidrage til et succesfuldt exit, kan exit-ordninger også anvendes til at fastholde ledelsen både frem til og efter exit-tidspunktet. Til dette formål kan man for aktiebaserede ordninger anvende en såkaldt "leaver provision", som medfører fuldt bortfald af aktieinstrumenterne i tilfælde af medarbejderens egen opsigelse. Det er dog vigtigt at pointere, at ledende medarbejdere, som har en almindelig funktionærstatus, og som deltager i en kontantbaseret ordning, er berettiget til en forholdsmæssig andel af bonussen ved deres fratrædelse.

For noterede virksomheder er det ret enkelt at bruge aktier som instrument i exit-ordninger, som eventuelt kan suppleres med bestemte KPI'er, der reflekterer værdiskabelsen. For unoterede virksomheder kan det dog være mere udfordrende at benytte aktier, da virksomheden som et minimum skal værdiansættes ved incitamentsordningens tildeling og igen ved udbetaling. Da virksomhedens værdi konstant er under udvikling, vil man ideelt set også værdiansætte virksomheden i løbet af incitamentsordningens performanceperiode, så deltagerne kan holdes opdaterede på, hvor meget deres tildeling er værd.

Opstilling af korrekte mål

De mål, der skal opfyldes, for at exit-ordninger udbetales, bør fastlægges omhyggeligt. Det vil altid være fristende at opstille ét ultimativt mål, hvor fx udbetaling i forbindelse med programmet kun finder sted, hvis aktierne sælges til minimum DKK X, eller hvis et succesfuldt salg gennemføres inden for en nærmere defineret dato.

Hvis ledelsen skal fastholdes i selskabet efter overdragelsen og medvirke til en positiv overdragelsesproces, skal der skabes balance mellem på den ene side at give ledelsen en direkte økonomisk stakeholder-interesse i resultatet af processen og på den anden side at sikre, at ledelsen ikke kompenseres i en sådan grad, at de enten fristes til at gå førtidigt på pension eller taber egeninteressen for selskabets performance.

Mål som er direkte koblet op på et exit kan være nødvendige, men tager ikke højde for markedskonjunkturer eller konkrete omstændigheder i salgsprocessen, som kan vise sig at få stor betydning for udfaldet af forhandlingerne og dermed værdi for kapitalfonden. Ukontrollerbare udefrakommende faktorer, som fx øget konkurrence, manglende arbejdskraft eller lignende kan medføre, at det exit-scenarie, der var realistisk ved implementeringen af exit-ordninger, ikke længere er opnåeligt. Hvad enten det er prisen eller exit-tidspunktet, der påvirkes, kan sådanne ændringer delvist eliminere de positive effekter ved ordningen, hvis ikke der er taget højde for uforudsete ændringer. Derfor er det vigtigt at få opstillet strukturer, der fastholder ledelsens engagement – også selvom det konstateres, at det ikke længere er realistisk at nå målene. Tilsvarende kan gunstige markedsvilkår også give ordningen en stor værdi, som ikke nødvendigvis er skabt af ledelsen. Her kan det også være relevant at indbygge mekanismer, som tager højde for dette – fx peer-sammenligning eller et loft over værdien af ordningen.

Dette skaber behovet for allerede tidligt i designfasen at få indbygget tilstrækkelig fleksibilitet i KPI'er og/eller udbetalingsstruktur. Fleksible strukturer kan for den sags skyld også anvendes til at anspore ledelsen til endnu bedre resultater, hvis målet er nået inden deadline. Dette kan fx gøres ved også at belønne delvis målopfyldelse med en mindre udbetaling eller ved at udløse ekstrabelønning for outperformance. Nogle af de mulige udbetalingsstrukturer illustreres i figur 37.

I øvrigt er det vigtigt at være opmærksom på de særlige regler for skattefradrag for omkostninger relateret til exit-ordninger. Disse er nærmere beskrevet i artiklen *"Beskatning af langsigtede incitamentsordninger"*.

Motivation og fastholdelse af ledelsen

Et succesfuldt exit kræver, at både sælgers og købers interesser tages i betragtning. Afhængig af købers fremtidsplaner for virksomheden, kan ledelsens engagement og indsats være afgørende for processen. Er salgsprisen fx afhængig af, at køber har tillid til selskabets fremtidige udviklingspotentiale, er det vigtigt, at køber tror på såvel produktet som medarbejderstabens potentiale. Eller hvis salget er betinget af, at den eksisterende ledelse bliver i selskabet efter overtagelsen, må det, i det omfang det er muligt, sikres på forhånd. Derfor bør der allerede tidligt i planlægningsfasen tages højde for, hvordan ledelsen inddrages i salgsprocessen. Da incitamentsordninger i høj grad kan virke adfærdsregulerende på deltagerne, er det oplagt at tænke exit-ordninger ind i disse overvejelser.

Hvis ledelsen skal fastholdes i selskabet efter overdragelsen og medvirke til en positiv overdragelsesproces, skal der skabes balance mellem på den ene side at give ledelsen en direkte økonomisk stakeholder-interesse i resultatet af processen og på den anden side at sikre, at ledelsen ikke kompenseres i en sådan grad, at de enten fristes til at gå førtidigt på pension eller taber egeninteressen for selskabets performance.

Topledelsen fastholdes generelt lettest via "golden handcuffs", der gør det så økonomisk uinteressant at forlade selskabet, at det kun i yderst sjældne tilfælde bliver en relevant overvejelse for den pågældende leder. Langsigtede incitamentsordninger, der strækker sig over en tre- til femårig periode og har relativt stor værdi, er i denne henseende oplagte. Hvis der er tale om en kontantordning, er det vigtigt, at designet tager hensyn til funktionærloven og de krav for udbetalingen af et forholdsmæssigt beløb ved medarbejderes fratrædelse i performance-perioden.

Langsigtede incitamenter i familie- eller fondsejede virksomheder

Understøttelse af strategi

Familieejede virksomheder eller erhvervsdrivende fonde har større interesse i, at virksomheden er profitabel og betaler højt udbytte til ejerne, end blot i at øge værdien. Her er fokus ikke på en bestemt milepæl, men på at udvikle forretningen på længere sigt, da der typisk ikke er forventninger om et frasalg. Derfor vil incitamentsordninger for disse virksomheder være designet til at understøtte en anden form for forretningsmodel, hvor aktiekursen ikke nødvendigvis er en væsentlig faktor. Af den grund – og særligt hvis det ikke er et ønske at foretage værdiansættelse eller at udvande ejerskabet – kan unoterede virksomheder med fordel overveje at bruge kontantbaserede incitamentsordninger.

Når der benyttes kontantbaserede incitamentsordninger, får virksomheden en større fleksibilitet i designmulighederne og brugen af målsætninger, hvilket gør det lettere at designe en ordning, som i højere grad understøtter virksomhedens strategi.

Opstilling af mål

Ved at ensrette de mål, der opstilles for incitamentsordningen, med virksomhedens overordnede strategi, kan incitamentsordninger bruges som et effektivt værktøj til at understøtte strategien.

Ved overvejelserne om fastsættelse af mål bør det grundigt overvejes, om der skal fastsættes interne eller eksterne mål. Interne mål påvirkes hovedsageligt af virksomhedens drift og er dermed inden for ledelsens kontrol, og kan i mange tilfælde virke mere motiverende end eksterne mål, netop fordi de ligger inden for ledelsens kontrolsfære. Eksterne mål kan virke mere relevante i forhold til strategien, men vil typisk være sværere for ledelsen at påvirke.

For at dække forskellige aspekter ved målfastsættelse, vil det også være relevant at overveje en kombination af finansielle og ikke-finansielle mål og mål, der er relateret til medarbejders adfærd.

Hvis fx virksomhedens strategi er at vækste toplinjen, kan et relevant finansielt mål være omsætning.

Er virksomhedens strategi derimod at hæve bundlinjen, kan relevante finansielle mål fx være at måle på omkostningsniveauet, EBIT (Earnings Before Interest and Tax), EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amotization) m.fl.

Hvis strategien er langsigtet værdiforøgelse, kan en af målerne fx være

EVA (Economic Value Added). Her skal det dog bemærkes, at hvis virksomheden ikke er børsnoteret, vil det typisk give de samme problemer at fastsætte værdiforøgelsesmål, som hvis der bruges aktiebaserede incitamentsordninger, nemlig kravet om værdiansættelse både ved tildelingstidspunktet og igen ved udbetalingstidspunktet.

Eksempler på eksterne mål er virksomhedens markedsandel, kundetilfredshedsmålinger eller brandpositionering. Målene skal dog tilpasses til strategien.

Til sidst, når målene for koncernen og direktionen er fastsat, skal der overvejes en vis kaskadering af målerne ned i organisationen, og dermed understøttes strategien.

Motivation og fastholdelse af ledelsen

Incitamentsordninger vil i høj grad være med til at understøtte motivation og fastholdelse af ledelsen.

Fra medarbejdernes perspektiv er en kontantbaseret incitamentsordning typisk opfattet som mere værdifuld end et aktiebaseret program. Dette skyldes dels, at det er nemmere at forholde sig til kontanter, men også at udbetalingen kun påvirkes af forretningsmål, og ikke af aktiekursen, som tit er sværere at have direkte indflydelse på. Kontantbaserede ordninger opfattes derfor også som mere attraktive, og som et bedre motivations- og fastholdelsesredskab sammenlignet med aktiebaserede incitamentsordninger. Aktiebaserede incitamenter bruges mest af børsnoterede virksomheder for at ensrette ledelsens og aktionærernes interesser.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at kontantbaserede incitamentsordninger tit er underlagt funktionærlovens krav, der begrænser muligheden for at betinge udbetaling af fortsat ansættelse – og dermed fastholdelseselementet. Dette gælder dog ikke for en registreret direktør. Efter funktionærloven har medarbejdere, der opsiger eller bliver opsagt fra deres stilling, et krav på en forholdsmæssig (pro rata) andel af en kontantbaseret incitamentsordning som om medarbejderen fortsat var ansat. Pro rata-andelen skal svare til den del af optjeningsperioden, hvor de har været ansat.

Især almindelige bonusprogrammer, hvor optjeningsperioden løber over et år – typisk virksomhedens regnskabsår – er på grund af funktionærlovens regler mindre gode til at fastholde medarbejdere. Fastholdelseselementet kan dog øges ved at designe den kontantbaserede incitamentsordning sådan, at målopnåelsen er vægtet højere mod slutningen af performanceperioden.

Langsigtede incitamenter i en børsnoteringskontekst

Motivation og fastholdelse er vigtige

I de seneste år har vi oplevet børsnoteringer af flere store og mellemstore danske virksomheder med forskellige ejerskabsprofiler, både stats-, familie- og fondsejede. Som en form for exit er mange af de overvejelser, der er nævnt i afsnittet *"Incitamentsordninger i kapitalfondsejede virksomheder"*, også gældende her.

De fleste virksomheder, som overvejer en børsnotering, er meget fokuserede på at fastholde og belønne ledelsen og det team, der er valgt til at gennemføre noteringen fra planlægningsfasen og frem til selve noteringen, og typisk også i de to til tre år efter selve noteringen. Dette er typisk, fordi en så væsentlig ændring i virksomhedens ejerskabsprofil medfører en betydelig arbejdsbyrde og store udfordringer – ikke alene relateret til selve noteringen, men også i at opretholde den daglige drift og indtjening undervejs.

Motivation og især fastholdelse er oftest afgørende for en vellykket børsnoteringsproces, ligesom det er vigtigt i en periode efter noteringen, især fordi medarbejderne også får særlige kompetencer igennem processen, som gør dem mere attraktive for andre virksomheder.

Incitamentsordninger varierer

Forud for en børsnotering ser vi IPO-kontantbonusprogrammer, options- eller warrantbaserede incitamentsordninger (og en sjælden gang et bredt udbud af medarbejderaktier).

Da det præcise noteringstilpunkt oftest er ukendt ved implementeringen af et IPO-specifikt incitamentsprogram, vil udbetalingstidspunktet også være ukendt for deltagerne. Dette har en negativ indvirkning på den opfattede værdi af incitamentsprogrammet for deltagerne.

For at drive en ejerskabskultur, medarbejderengagement, for at øge fokus på værdiskabelsen, og for at dele den skabte værdi med medarbejderne, benytter virksomheder tit aktiebaserede incitamentsordninger.

En udbredt model er, at ledelsen, udvalgte nøglemedarbejdere og eventuelt den bredere medarbejdergruppe investerer i virksomheden for deres egne penge i en periode før børsnoteringen. Herefter matcher virksomheden deltagernes egen investering i virksomheden (fx med en aktie for en købt eller to aktier for en købt). Dette kræver en værdiansættelse, da ordningen implementeres inden børsnoteringen.

Alternativt, og på grund af udfordringen omkring værdiansættelse, kan ordningen være kontantbaseret, hvilket ikke har samme effekt på virksomhedens kultur eller værdiskabelse, men opfattes som en mere sikker belønning fra deltagerne, da størrelsen på udbetalingen ikke er eksponeret til udsving i aktieprisen. Dette ses dog mest, hvis der i forvejen har været kontantbaserede langtidsincitamentsordninger i virksomheden, da investorer tit foretrækker, at direktionen og nøglemedarbejdere har investeret i virksomheden. Her kan målene for incitamentsordningen i en børsnoteringsproces være milepæle, der afspejler den værdi, der skabes i perioden op imod noteringen eller af selve noteringsbegivenheden.

Markedskonformitet i aflønningsstrukturer
Generelt er det vigtigt for enhver virksomhed, der sigter mod en børsnotering, at forholde sig til forventningerne fra potentielle investorer, især med hensyn til aflønningsstrukturer og langsigtede incitamentsordninger, som gælder efter noteringen. For aflønningsstrukturer betyder det oftest at holde sig inden for markedspraksis og sikre, at der implementeres de rette instrumenter til at drive performance og ensrette ledelsen og aktionærernes interesser på lang sigt.

Efter selve børsnoteringen er det markedskonformt at tilbyde ledelsen og udvalgte nøglemedarbejdere deltagelse i et aktiebaseret incitamentsprogram for at sikre fortsat fastholdelse og motivation. Sådanne programmer løber typisk rullende over tre år, hvor modning først sker i år tre efter børsnoteringen. Manglende udbetaling i de første to år efter børsnoteringen kan medføre en fastholdelsesrisiko, især for direktionen. Her ser vi tit, at virksomheder overvejer en overgangsordning (kaldet "load-up"), som er identisk med det almindelige langtidsincitamentsprogram, dog med modning af fx 50 % i år 1 og 50 % i år 2 efter børsnoteringen.

Generelle overvejelser i forhold til langsigtede incitamentsordninger

Balance i risikoprofil
En anden vigtig grund til at anvende langsigtede incitamentsordninger sideløbende med kortsigtede incitamentsordninger er afbalancering af ledelsens og medarbejdernes risikoprofil.

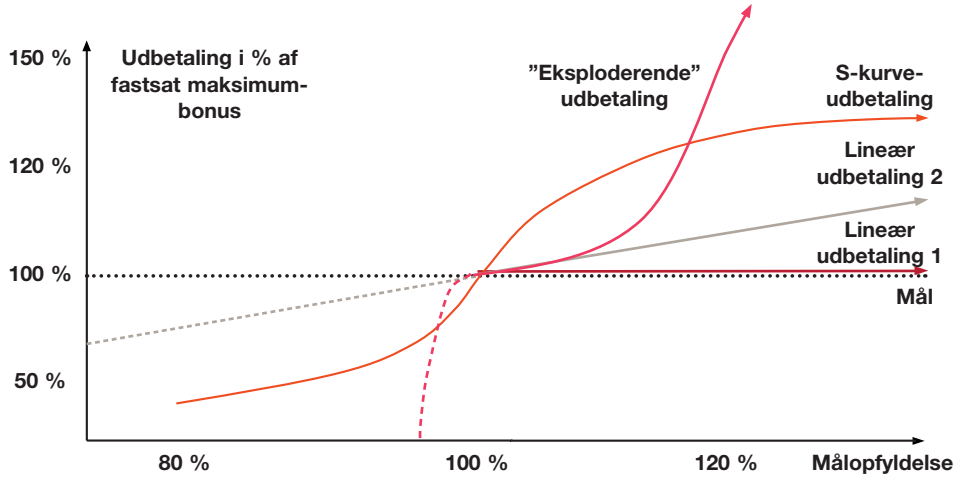
Etårige bonusprogrammer kan sjældent alene understøtte selskabets strategi i tilstrækkelig grad, da kortsigtede programmer belønner kortsigtet ageren uden samtidig at "straffe" adfærd, der på lang sigt potentielt skader selskabet. Medarbejderne bliver derfor indirekte mere risikovillige. På samme måde kan langsigtede programmer, som ikke modsvares af kortsigtede programmer, skabe tilsvarende uhensigtsmæssigheder – nemlig at medarbejderne bliver mere risikoaverse og utilbøjelige til at satse på nye muligheder, som måske kan være i selskabets interesse trods usikkerheden forbundet hermed.

Fastholdelseselementet kan øges ved at designe den kontantbaserede incitamentsordning sådan, at målopnåelsen er vægtet højere mod slutningen af performanceperioden.

En kombination af kortsigtede og langsigtede bonusprogrammer, som hver især opstiller mål af forskellig karakter, kan resultere i en afbalanceret risikovillighed hos medarbejderne og er derfor i mange tilfælde optimal for selskabet, særligt når hovedmålet er en sund og profitabel forretning på ubegrænset tid.

Udbetalingsstrukturer
Udbetalingsstrukturen er en del af designet og bør derfor også understøtte forretningsstrategien og de mål, man ønsker at opnå med incitamentsordningen. En lineær udbetalingsstruktur udløser en procentuel udbetaling, der er forholdsmæssig til målopfyldelsen. Det kunne fx betyde, at 80 % målopfyldelse udløser 80 % bonusudbetaling. Strukturen kan gradueres med et minimums- og maksimumniveau således, at der ved fx mindre end 80 % målopfyldelse ikke udbetales noget, mens en outperformance på fx 150 % "kun" udløser en udbetaling svarende til outperformance på 120 %. Her skal det være afgørende, hvilket marked man agerer i, og i hvor høj grad målopfyldelsen kan tilskrives de ledende medarbejdere, som deltager i incitamentsordningen.

Figur 37: *Visualisering af mulige udbetalingsstrukturer*[1]



1. Kilde: PwC

Den lineære udbetaling kan også gøres ultimativ således, at der uanset niveauet af målopfyldelse (over 100 %) udbetales samme beløb.

En s-kurve giver stor fleksibilitet i forhold til både at kunne fastholde incitamentet ved underperformance og belønne outperformance. Samtidig giver strukturen dog også den fordel, at der er stor økonomisk forskel på, om målet nås eller kun delvist nås. I forhold til den lineære struktur skaber s-kurven mere incitament både for at nå det sidste stykke op til 100 % målopfyldelse, men også for at fortsætte med at forbedre resultatet, selv efter de 100 % er nået.

Den "eksploderende" struktur udløser en forholdsmæssigt langt større udbetaling ved outperformance, end hvis målet blot opfyldes med 100 %. Denne udbetalingsstruktur er særligt anvendelig i udviklings- og forskningsselskaber, hvor man på implementeringstidspunktet ikke kender det fulde potentiale, eller i kapitalfondsejede selskaber, hvor slutresultatet for salgsprocessen er mere afgørende end hvilke summer, der udbetales til ledelsen.

Beskatning af indkomst fra langsigtede incitamentsprogrammer
Beskatningsregler for indkomst fra langsigtede incitamentsprogrammer afhænger af, hvilket instrument ordningen er baseret på, og hvordan ordningen er sammensat. Det er derfor vigtigt, at dette tænkes ind i designet allerede i den indledende fase. Som del af artiklen "Regler for beskatning af medarbejderaktier", finder du en tabel med en oversigt over hovedregler for beskatning af incitamentsordninger.

Selskabsskattemæssigt fradrag fra omkostning i forbindelse med exit- og andre langsigtede incitamentsordninger
Erhvervsmæssigt betingede lønudgifter kan som udgangspunkt fradrages som en omkostning for selskabet. Dette gælder også for bonusser til ledelse og direktion, som udløses på baggrund af de forskellige mål, der opnås. En undtagelse til dette er incitamentsordninger, hvor ligningslovens § 7P regler anvendes.

Udløses bonussen imidlertid på baggrund af et succesfuldt salg af selskabet, anerkender SKAT ikke, at der er tale om en erhvervsmæssigt betinget udgift – og derfor kan selskabet ikke fradrage omkostningen som en lønomkostning. Argumentationen herfor er, at exitordninger er omkostninger, der afholdes i aktionærernes – og ikke selskabets – interesse, da omkostningen kun realiseres, hvis aktionærerne opnår en nærmere fastsat gevinst i forbindelse med et frasalg af aktierne i selskabet.

Struktureres exit-ordninger imidlertid som en warrantordning, hvor ledelsen i forbindelse med et succesfuldt exit får mulighed for at nytegne aktier, som afstås sammen med de øvrige aktier i selskabet, er situationen en anden. Her har SKAT i et bindende svar afgjort, at en sådan form for exit-bonus fortsat kan være fradragsberettiget.

Formodningen om, at denne afgørelse kan anvendes i andre tilfælde styrkes, hvis exitprogrammet implementeres i god tid, inden salgsprocessen indledes.

International due diligence
I designfasen af et langsigtet incitamentsprogram, som også skal omfatte medarbejdere uden for Danmark, er det vigtigt at få gennemført en grundig due diligence af international lovgivning. International lovgivning kan sætte en stopper for programmer, som ellers efter dansk lovgivning er fuldt ud farbare. På samme måde kan programmer, som ikke er fordelagtige under dansk lovgivning, være mere fordelagtigt i andre lande.

/alex.penvern@pwc.com,
claus.hoegh-jensen@pwc.com

Beskatningsregler for indkomst fra langsigtede incitamentsprogrammer afhænger af, hvilket instrument ordningen er baseret på, og hvordan ordningen er sammensat. Det er derfor vigtigt, at dette tænkes ind i designet allerede i den indledende fase.

Værdiansættelse af aktiebaseret aflønning

Af Mette Hartzberg, PwC

Kort opsummering

- Når man skal designe et program for aktiebaseret aflønning, er man oftest nødt til at foretage en værdiansættelse af programmet for at vurdere de skatte- og regnskabsmæssige konsekvenser ved alternative designs af programmet samt effekten af fx performancebetingelser. Dette gøres for at sikre, at man opnår den ønskede tildeling til modtageren og en retvisende belastning af det regnskabsmæssige resultat, og for at der ikke sker unødig beskatning af modtageren.
- Det er væsentligt at anvende værdiansættelsesmetoder, der kan tage højde for eventuelle performancebetingelser, men samtidig skal værdiansættelsen være relativt enkel og forståelig for modtagerne, da aflønningsprogrammet ellers mister dets motivationseffekt.
- Beregningsformel og valg af inputparametre bør være baseret på anerkendte metoder (fx Black-Scholes eller Monte Carlo-simulation) og skal kunne begrundes over for både deltagerne i aflønningsprogrammet og andre interessenter.

Incitamentsaflønning inkluderer ofte aktiebaseret vederlag i form af optioner eller warrants. Disse finansielle instrumenter kan være relativt komplicerede at værdiansætte korrekt, og det kræver overvejelser i relation til såvel metode for beregninger som de anvendte forudsætninger. Aktiebaseret vederlag i form af betingede aktier kan dog ligeledes være relevante at værdiansætte, hvis der er tilknyttet performancebetingelser.

Værdiansættelse af aktiebaseret aflønning er relevant i forhold til:

- Tildeling
- Regnskabsmæssige formål
- Skattemæssige formål.

Ved *tildeling* er det nødvendigt med en værdiansættelse af de pågældende instrumenter for at fastlægge, hvor mange instrumenter den enkelte medarbejder skal have. For den udstedende virksomhed er det på den ene side vigtigt, at aflønningsprogrammet værdiansættes korrekt. På den anden side er det vigtigt – for at sikre, at aflønningsprogrammet har den ønskede motivationseffekt – at programmet og værdiansættelsen heraf er enkel, kommunikerbar og til at forstå for modtagerne. Såfremt dette ikke er tilfældet, er der stor sandsynlighed for, at modtagerens opfattede værdi af aflønningsprogrammet er lavere end den beregnede.

Værdiansættelsen til *regnskabsmæssige formål* er relevant, da værdien på udstedelsestidspunktet skal opgøres og omkostningsføres i regnskabet over perioden, hvor medarbejderen optjener den aktiebaserede aflønning.

Endelig kan værdiansættelse til *skattemæssige formål* være relevant for at vurdere størrelsen af en eventuel beskatning. Som beskrevet i artiklen "Regler for beskatning af medarbejderaktier" kan brugen af LL§ 7P i visse tilfælde muliggøre en lempeligere beskatning af tildelte instrumenter og ved brugen heraf er det i høj grad relevant at foretage en værdiansættelse af den aktiebaserede aflønning.

Værdiansættelsesmetoder

Valget af værdiansættelsesmetode er især relevant for optioner og warrants. Standardoptioner/warrants, der giver indehaveren ret til at få en aktie mod betaling af en fastlagt udnyttelseskurs, værdiansættes normalt ved anvendelse af Black-Scholes-beregningsformlen. Dette er en beregningsformel, der er relativt simpel at anvende og blot kræver, at man har oplysninger om aktiekurs, udnyttelseskurs, renteniveau, forventet løbetid, udbytteniveau og volatilitet på aktiens afkast. Desuden er beregningsformlen almindeligt anerkendt og dermed velaccepteret af de fleste modtagere af aflønningsprogrammer.

Det ses ligeledes, at selskaber – for at sikre det rette incitament hos medarbejderne – anvender optioner/warrants, som fx har ansættelses- og performancebetingelser tilknyttet, eller hvor udnyttelseskursen eller antallet af instrumenter, der kan udnyttes, afhænger af performance i forhold til en gruppe af sammenlignelige selskaber.

I mange tilfælde anvendes performancebetingelser, der er knyttet op omkring et bestemt resultatmål hvor der er lige stor sandsynlighed for at performe over og under det opstillede mål. Hvis aflønningen er symmetrisk omkring target, påvirker performancebetingelsen ofte ikke værdien af tildelingen. Hvis man derimod opstiller performancebetingelser med asymmetrisk afkastprofil og sandsynlighed, kan det i høj grad påvirke værdien af de tildelte instrumenter.

Om binomialmodellen og Monte Carlo-simulering

Ved brug af binomialmodellen antages det, at værdien af den underliggende aktie over en prædefineret periode kun har to mulige udfald, da det forudsættes, at værdien enten kan stige eller falde. Restlevetiden på optionen inddeles i en række tidsintervaller, og værdien af den underliggende aktie beregnes i disse punkter – derved dannes et "træ" af mulige udfald. Ved optionens udløb beregnes værdien af optionen ved at trække udnyttelseskursen fra den estimerede aktiekurs i de forskellige scenarier. Nutidsværdien af optionen findes ved at sende optionens værdi ved udløb tilbage igennem rækken af tidsintervaller, hvor værdien af optionen diskonteres med den risikofrie rente.

Ved brug af Monte Carlo-simulering modelleres de fremtidige aktiekurser stokastisk. Ligesom i binomialmodellen beregnes en lang række udfald (minimum 10.000 forskellige udfald). Udfaldene estimeres normalt ud fra tilfældigt genererede tal ud fra en antagelse om, at aktiekursen er log-normalfordelt, og at afkastet på aktien er normalfordelt. På baggrund af disse forudsætninger beregnes den forventede aktiekurs ved udløb i hvert af udfaldene. Værdien af optionen ved udløb estimeres ved at trække udnyttelseskursen fra den forventede aktiekurs ved udløb og tilbagediskontere med den risikofrie rente. Optionens værdi findes som gennemsnittet af prisen i alle de genererede udfald.

Ved værdiansættelse af sådanne programmer kan Black-Scholes' beregningsformel ikke anvendes, da denne ikke tager højde for de tilknyttede performancebetingelser og derved oftest overvurderer værdien af programmet. I stedet kan fx binomialmodellen eller Monte Carlo-simulering ofte benyttes til værdiansættelse. Disse modeller er mere komplicerede, men samtidig mere fleksible, og kan således tilpasses i forhold til de specifikke betingelser for det enkelte program. Desuden har begge modeller den fordel, at de bygger på de samme grundlæggende principper som Black-Scholes-modellen og giver samme værdi, såfremt en standardoption værdiansættes.

Ulempen ved at værdiansætte optioner/warrants, som eksempelvis har performancebetingelser tilknyttet, ved hjælp af binomialmodellen eller Monte Carlo-simulering er, at man risikerer, at værdiansættelsen af programmet bliver uforståelig for modtageren. Ved design af aflønningsprogrammer er der derfor en afvejning mellem et ønske om anvendelse af relevante performancebetingelser på den ene side, og et ønske om, at programmet skal være simpelt og forståeligt for modtagerne på den anden side.

Skattemæssige formål

Ved værdiansættelser til skattemæssige formål gælder særlige forhold. I henhold til praksis skal optioner og warrants i børsnoterede selskaber værdiansættes ved brug af Black-Scholes-modellen, mens optioner og warrants i unoterede selskaber i visse tilfælde kan værdiansættes ved brug af Ligningsrådets formel til værdiansættelse af optioner. Ligningsrådets formel er en simplificeret beregningsformel, der beregner en værdi ud fra antagelser om aktiekurs, udnyttelseskurs, løbetid og rente. Ligningsrådets formel antager primært, at værdien af en option er lig med den rentebesparelse, som modtageren opnår ved at eje optionen frem for at skulle købe den underliggende aktie.

Ligningsrådets formel giver derfor ofte ikke en retvisende handelsværdi – særligt hvis aktiekursen på værdiansættelsestidspunktet væsentligt overstiger udnyttelseskursen. Det samme gør sig gældende ved højt renteniveau og lang løbetid.

I de tilfælde, hvor værdien afviger væsentligt fra en reel handelsværdi, vil metoden ikke være anvendelig.

Ligesom Black-Scholes-modellen tager Ligningsrådets formel heller ikke højde for, at optioner og warrants ofte indeholder performancebetingelser, som – alt andet lige – forringer deres værdi.

Skatterådet har dog tidligere i en sag accepteret brugen af binomialmodellen til værdiansættelse af warrants i et unoteret selskab for at tage højde for de tilknyttede performancebetingelser til disse warrants. SKAT har ligeledes tidligere accepteret brugen af Monte Carlo-simulering til indregning af performancebetingelser for et børsnoteret selskab. SKAT har således blandet andet i relation til performancebetingelser åbnet op for en større brug af en markedsbaseret værdiansættelse, hvormed eventuelle forskelle mellem værdiansættelse til tildelingsformål, regnskabsmæssige formål og skattemæssige formål mindskes. SKAT har endvidere accepteret – og anbefalet – at Black-Scholes-modellen i visse situationer anvendes ved unoterede aktier. I disse tilfælde skal volatiliteten estimeres på baggrund af et sammenligneligt benchmark.

SKAT har imidlertid tidligere haft konkluderet, at man ved værdiansættelse af optioner og warrants efter Black-Scholes-modellen ikke må anvende forventet løbetid, men derimod skal anvende maksimal løbetid som input til løbetidsparameteren, hvilket afviger fra normal værdiansættelsespraksis og dermed fra den værdiansættelse, der foretages til tildelings- og regnskabsmæssige formål.

Performancebetingelser

Brugen af performancebetingelser har ofte til formål at skabe det rette incitament hos modtageren, men kan også anvendes til at reducere værdien af aflønningsprogrammet ved tildeling. Eksempler på anvendte performancebetingelser er betingelser, hvor den totale værdi af optionsprogrammet ved udnyttelse ikke kan overstige en prædefineret maksimumværdi, eller hvor aktiekursen som minimum skal stige med en vis procentandel, før optionsprogrammet kan udnyttes. Hvorvidt den ene eller anden type af restriktioner er relevant, vil helt afhænge af forventningerne til fremtiden for det specifikke selskab.

Brugen af performancebetingelser er især hensigtsmæssig, hvis det er muligt at opstille betingelser, som kan kommunikeres klart til deltagerne i programmet, og som anses for realistiske at indfri. Dermed kan det eksempelvis opnås, at markedsværdien af optionsprogrammet reduceres, uden at deltagernes opfattelse af værdien af de tildelte instrumenter ændres signifikant. I artiklen "En stærk pay-for-performance-kultur driver forretningen og skaber resultater" beskrives, hvad der karakteriserer hensigtsmæssige performancemål.

Som konsekvens heraf er det relevant ved design af aflønningsprogrammet at foretage beregninger på forskellige performancebetingelser og disses indflydelse på værdien af aflønningsprogrammet samt at vurdere værdien set fra såvel modtageren som den udstedende virksomheds perspektiv.

Der er generelt i markedet en tendens til, at der anvendes incitamentsaflønning, der er baseret på aktier frem for optioner/warrants.

Særligt parametrene omkring løbetid, volatilitet og udbytteniveau er forbundet med stor grad af subjektivitet, da det for alle tre parametre er de forventede fremtidige værdier, der skal anvendes.

Dette grunder bl.a. i, at et aflønningsprogram baseret på aktier set fra modtagerens perspektiv er langt lettere at forstå og værdiansætte. Dermed sikres overensstemmelse mellem den faktiske værdi af tildelingen og modtagerens opfattelse af den modtagne værdi.

Aktier er dog ofte også tilknyttet performancebetingelser, hvorved det bliver nødvendigt at foretage en egentlig beregning af aktiernes værdi, inklusive performancebetingelser. Dermed kan det selv ved tildeling af performanceaktier i et børsnoteret selskab blive nødvendigt at foretage en værdiansættelse, der er baseret på fx Monte Carlo-simulering, for at sikre, at performancebetingelserne prisfastsættes korrekt til brug for såvel tildeling som regnskabsmæssige og skattemæssige formål. I den forbindelse skal det bemærkes, at der kan være usikkerhed i forhold til SKATs accept af specifikke performancebetingelsers effekt på opgørelsen af en handelsværdi.

Forudsætninger

Næsten uanset den valgte metode til værdiansættelse vil de anvendte forudsætninger vedrørende inputparametre have stor betydning for den beregnede værdi af optioner og warrants. Som nævnt kræver Black-Scholes-modellen input i form af aktiekurs, udnyttelseskurs, renteniveau, løbetid, udbytteniveau og volatilitet på aktiens afkast. De samme inputparametre er nødvendige ved værdiansættelse ved hjælp af Monte Carlo-simulering og binomialmodellen.

Særligt parametrene i forhold til løbetid, volatilitet og udbytteniveau er forbundet med en høj grad af subjektivitet, da det for alle tre parametre er de forventede fremtidige værdier, der skal anvendes. Det er derfor væsentligt at underbygge de anvendte parametre, fx ud fra historiske data og eventuelle strategiplaner mv.

/mette.hartzberg@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Det er vores anbefaling, at bestyrelsen bør:

- Foretage en værdiansættelse af aflønningsprogrammet som en del af designfasen for at vurdere effekten af alternative designs samt de afledte skatte- og regnskabsmæssige konsekvenser.
- Anvende performancebetingelser, der er relativt enkle at forstå for modtagerne – dette gøres for at sikre, at aflønningsprogrammet får den ønskede motivationseffekt for deltagerne.
- Være opmærksom på, at der kan være forskel på værdiansættelse til tildeling og til regnskabsmæssige og skattemæssige formål.
- Være opmærksom på, at valg af værdiansættelsesmetode og især forudsætninger kan have stor betydning for størrelsen af den samlede tildeling.
- Være opmærksom på de likviditetsmæssige og skattemæssige konsekvenser for modtageren.

Regler for beskatning af medarbejderaktier

Af Claus Høegh-Jensen, PwC

Kort opsummering

Reglerne for beskatning af medarbejderaktier er de senere år blevet ændret flere gange, og der er fra den 1. juli 2016 sket ændringer igen, hvor Folketinget har (gen-)indført de skattebegunstigende særregler for medarbejderaktier. Ved anvendelse af reglerne medfører det i store træk, at beskatningen af medarbejderaktierne ændres fra at være personlig indkomst (beskatning op til 56 %) til at være aktieindkomst (maksimal beskatning er 42 %). Samtidig med reduktionen af skatteniveauet udskydes beskatningen til det tidspunkt, hvor medarbejderen sælger sine aktier. For virksomheden modsvares medarbejderens skattereduktion dog af, at der ikke er adgang til fradrag for omkostningen, som er tilfældet ved anvendelse af de almindelige regler. Reglerne er således et supplement til de eksisterende skatteregler, som altså fortsat kan anvendes.

Der er en række betingelser og formelle krav, som skal være opfyldt, for at reglerne kan anvendes. Det er vores erfaring, at dette ikke giver anledning til udfordringer i praksis. Dog er de tidsmæssige betingelser for tilvalg af de skattebegunstigede regler skærpet.

Historisk oprids

Går vi nogle år tilbage, var der en overvægt af store danske virksomheder, som brugte aktieoptioner til aflønning af deres medarbejdere. Siden ophævelsen af reglerne i Ligningslovens (LL) § 7H i 2011, har vi observeret et klart skifte blandt danske virksomheder, som nu i stigende grad benytter betingede aktier.

Den 1. juli 2016 blev særreglerne for beskatning af medarbejderaktier genindført, og de ligner i høj grad de tidligere regler i Ligningslovens § 7H. Vi har siden da oplevet en stor interesse fra virksomheder i at udforske mulighederne for at implementere et medarbejderaktieprogram, der er omfattet af reglerne i Ligningslovens § 7P. Reglerne er fleksible og kan omfatte forskellige aktieinstrumenter, såsom betingede aktier i form af Restricted Share Units (RSUs) eller Performance Share Units (PSUs), Share Matching-programmer, Optioner/køberetter, Warrants/tegningsretter mv.

Hvornår anvendes Ligningslovens § 7P?

Mange virksomheder bliver overraskede over, at der ikke er adgang til fradrag af omkostningen for virksomheden, når vi drøfter, hvorvidt Ligningslovens § 7P vil være interessant. Den lavere skattesats for medarbejderen opvejes af det manglende selskabsfradrag.

Virksomheden vil typisk overveje at reducere tildelingen, så omkostningen ikke forøges. Alternativt skal virksomheden påtage sig den ekstra omkostning og dermed tilgodese medarbejderne med den lavere beskatning.

Direktionsniveau

Reglerne i Ligningslovens § 7P kan kun anvendes på værdier svarende til maksimalt 20 % af årslønnen (såfremt der er tale om et bredt incitamentsprogram). Hvis det er et incitamentsprogram, der kun tildeles topledelsen, er grænsen 10 %, hvilket ofte er mindre end den aktieløn, som direktionen typisk modtager. Trods denne grænse, er det vigtigt at pointere, at man for direktionen har mulighed for at tilvælge ordningen alligevel. I tilfælde af at aktieaflønningen overstiger 10 %/20 % af årslønnen, vil en eventuel overskydende andel blive beskattet efter de almindelige skatteregler. Tilvalg af disse regler er især udbredt for direktion, ledende medarbejdere og udvalgte nøglemedarbejdere/specialister.

Brede medarbejdergrupper

Når man benytter sig af aktieaflønning for en bred medarbejdergruppe – evt. alle medarbejdere – vil det typisk være af virksomhedskulturelle årsager og ikke som et egentligt aflønningselement. Ved at benytte sig af medarbejderaktier, har virksomheden mulighed for at skabe en aktionærkultur blandt medarbejderne. Ud over at virksomhedens fremtidige vækst vil blive delt med medarbejderne i en tid, hvor der er stort fokus på talentagendaen, vil medarbejderaktier også kunne stille virksomheden bedre i forhold til at fastholde og tiltrække talenter. 20 %-grænsen vil derfor typisk ikke give de samme problemer i forhold til dimensionering som for direktionen. Der er med disse regler ikke indført krav om båndlæggelse af aktierne i en årrække, som der tidligere har været krav om i skattelovgivningen.

Beskrivelse af forskellige programmer

Betingede aktier: Restricted Shares og Performance Shares (Ligningslovens § 16 eller § 7P)

Restricted Shares og Performance Shares er kendetegnet ved, at medarbejderen modtager aktier gratis af virksomheden, givet at nogle angivne mål er opfyldt. Ved Restricted Shares gives der aktier ved fortsat ansættelse over en bestemt periode. For Performance Shares vil der i tillæg hertil være opstillet deciderede performancemål, som skal opfyldes, fx krav til EBITDA, TSR, omsætning osv.

De angivne mål kan enten anskues relativt (eksempelvis i forhold til sammenligneli-ge virksomheder) eller absolut (hvor der måles internt på virksomhedens resultater) og løber typisk over tre år. Nogle virksomheder vælger også at opstille krav om en holdingperiode for aktierne, efter at de er frigivet. En holdingperiode opstiller krav til, hvor lang tid aktierne skal opbevares af medarbejderen, før de må sælges.

Share Matching program (Ligningslovens § 16 eller § 7P)

Ved et Share Matching program får medarbejderen mulighed for at købe aktier i virksomheden til fuld pris (enten som en engangsfornøjelse eller i form af gentagne køb (typisk et opsparingsprogram)). Ved dette aktieprogram tilbydes medarbejderne, at deres aktieinvestering bliver matchet af virksomheden i et nærmere angivet forhold og efter en nærmere bestemt periode. Matchingen kan også indeholde en performance multiplier, hvorved matchingen kan variere afhængigt af performance. Denne type aktieprogram er meget anvendt i Sverige, moderat brugt i USA og UK og mindre anvendt i Danmark.

Employee Share Purchase Plan (Ligningslovens § 28 eller § 7P)

Employee Share Purchase Plan er et aflønningsprogram for medarbejdere i form af retten til at købe aktier i virksomheden til en bestemt pris i en begrænset periode. Typisk sker aktiekøbene til en favørkurs, som regnes ud fra en fast procentdel af dagskursen, eller som en fastlåsning af købsprisen til en kurs fastsat i starten af en opsparingsperiode. Rent praktisk foregår det på den måde, at medarbejderne kan spare op til at købe aktierne i virksomheden gennem en månedlig reduktion i lønnen efter skat. Når medarbejderen køber aktierne, vil han/hun blive beskattet af favørelementet. Dette aktieprogram er flittigt brugt i USA og UK, men ikke så ofte i Danmark.

Aktieoptioner: Købe- og tegningsretter (Ligningslovens § 28 eller § 7P)

Både købe- og tegningsretter, samlet benævnt som aktieoptioner, giver medarbejderne i virksomheden ret til at købe eller tegne aktier i virksomheden til en bestemt pris i en begrænset periode. Optionsaftalen specificerer nærmere, hvor mange aktier der kan købes eller tegnes. Aktieoptioner kan udnyttes til erhvervelse af aktier i en begrænset periode. Købe- og tegningsretter adskiller sig fra hinanden ved, at tegningsretter opfyldes ved levering af nyudstedte aktier i forbindelse med en kapitaludvidelse i selskabet, mens køberetter opfyldes ved levering af allerede eksisterende aktier.

Når man benytter sig af aktieaflønning for en bred medarbejdergruppe – evt. alle medarbejdere – vil det typisk være af virksomhedskulturelle årsager og ikke som et egentligt aflønningselement. Ved at benytte sig af medarbejderaktier, har virksomheden mulighed for at skabe en aktionærkultur blandt medarbejderne.

Fokus i denne artikel er på, hvad indførslen af Ligningslovens § 7P betyder for medarbejderaflønning ud fra et skattemæssigt perspektiv. Der er dog mange andre elementer, som skal gennemtænkes, hvis man overvejer at implementere et medarbejderprogram.

Figur 38: *Tabel over forskellige beskatningsregler*

	LL § 16	LL § 28	LL § 7P
Type	• Restricted Shares • Performance Shares • Share Matching program	• Employee Share Purchase Plan • Køberetter • Tegningsretter	• Restricted Shares • Performance Shares • Share Matching program • Employee Share Purchase Plan • Køberetter • Tegningsretter
Beskatnings-tidspunkt	Retserhvervelse	Udnyttelse	Salg af aktier
Beskatning	Personlig indkomst (56 %)	Personlig indkomst (56 %)	Aktieindkomst (42 %)
AM-bidrag	Ja	Ja	Nej
Fradrag for arbejdsgiver	Ja	Ja	Nej
Hvem	• Medarbejdere • Konsulenter • Bestyrelse	• Medarbejdere • Konsulenter • Bestyrelse	• Medarbejdere

Tabel over forskellige beskatningsregler

Tabellen til venstre opsummerer de forskellige beskatningsregler i forhold til de omtalte programmer. Tabellen giver et overblik over, hvilken type aktieaflønning, der falder ind under de forskellige regler, hvornår beskatningstidspunktet er, beskatningsniveau, AM-bidrag, om der er fradrag for arbejdsgiver, og hvem skattereglerne gælder for.

Implementering

Fokus i denne artikel er på, hvad Ligningslovens § 7P betyder for medarbejderaflønning ud fra et skattemæssigt perspektiv. Der er dog mange andre elementer, som skal gennemtænkes, hvis man overvejer at implementere et medarbejderprogram. Følgende punkter giver et godt indtryk af, hvilke overvejelser virksomheden bør gøre sig:

- Er intentionen at fastholde og tiltrække talenter?
- Skabe incitament til opnåelse af et fælles mål eller at aflønne/belønne medarbejderne?
- Skal medarbejderne investere egne midler i ordningen, eller skal de modtage tildelinger vederlagsfrit?
- Skal tildeling eller vesting betinges af fortsat ansættelse eller opnåelse af økonomiske mål?

Beskatningen i henhold til Ligningslovens § 7P, samt de nævnte punkter, giver et indtryk af nogle af de forhold, der skal overvejes, hvis man som virksomhed påtænker at implementere et bredt medarbejderprogram.

/claus.hoegh-jensen@pwc.com

Beskatning af bestyrelsesmedlemmer

Af Søren Erenbjerg og Lone Bak, PwC

Kort opsummering

Artiklen giver et overblik over de skattemæssige forhold, der gør sig gældende for bestyrelsesmedlemmer, der modtager honorar for deres erhverv, alt efter om det angår:

- Erhvervsmæssig virksomhed
- Aflønning – kontant og ved personalegoder
- Godtgørelser for kørsel og rejser
- Udgifter ved rejser
- Indberetning og skatteindeholdelse
- Bestyrelsesarbejde over landegrænser.

Hvervet som bestyrelsesmedlem har ikke alene betydning for selskabet, men også for det enkelte bestyrelsesmedlems egen økonomi. I den forbindelse rejser sig ikke alene spørgsmålet om skattepligten af kontant honorar og andre modtagne ydelser, men også spørgsmålet om, hvad selskabet har af forpligtelser i forhold til indberetning og skatteindeholdelse, samt hvordan man som bestyrelsesmedlem kan få dækket sine udgifter.

For personer, der udøver bestyrelsesarbejde på tværs af landegrænser, kan der desuden være spørgsmål om social sikring, og hvilket land(e) der kan beskatte bestyrelseshonoraret mv.

I artiklen gennemgås disse spørgsmål med fokus på de forhold, der gør sig gældende for bestyrelsesmedlemmer, der modtager honorar for deres hverv. Det er væsentligt at være opmærksom på, at der gælder særlige skatteretlige regler for ulønnede bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer i frivillige foreninger mv.

Erhvervsmæssig virksomhed

Nogle bestyrelsesmedlemmer varetager bestyrelsesposter i et omfang, der indebærer, at det er deres hovedbeskæftigelse, og det ses ikke sjældent, at både danske og udenlandske bestyrelsesmedlemmer får udbetalt deres bestyrelseshonorar via fakturering til selskabet.

Man bør her være opmærksom på, at der i dansk skatteretlig praksis er særdeles snævre rammer for, hvornår bestyrelseshonorar kan anses for indtjent som led i en selvstændig erhvervsvirksomhed, da dette normalt kun accepteres for advokater og for personer, som er ansat af et moderselskab.

Skattemyndighedernes indgangsvinkel er, at et bestyrelseshverv som udgangspunkt altid er et helt personligt hverv, og at det kun i rene undtagelsestilfælde kan accepteres, at bestyrelseshonorarer ikke behandles som almindelig personlig indkomst (A-indkomst).

I 2012 slog Landsskatteretten således fast, at selv en længere række af bestyrelsesposter, der gav en betydelig indtægt, ikke i sig selv kunne udgøre en erhvervsmæssig virksomhed, idet Landsskatteretten fandt, at hver enkelt bestyrelsespost var et hverv for sig. Denne praksis er også fastholdt i nyere afgørelser.

Selskabet og det enkelte bestyrelsesmedlem bør derfor i givet fald sikre sig, at bestyrelsesmedlemmets øvrige erhvervsmæssige aktiviteter er af en karakter, der tilsiger, at bestyrelseshvervet er en integreret del af denne virksomhed. Hvis dette ikke er tilfældet, vil bestyrelsesposterne i stedet blive anset for omfattet af reglerne om vederlag for personligt arbejde, hvilket indebærer, at selskabet dels hæfter for skattebetalingerne, dels risikerer bøder, hvis der ikke er sket skatteindeholdelse. Sidstnævnte er særligt blevet relevant efter stramningen af sanktionerne for overtrædelse af indberetningsreglerne i 2012.

I det følgende gennemgås reglerne nærmere med udgangspunkt i, at bestyrelsesmedlemmerne ikke driver erhvervsmæssig virksomhed, men er omfattet af den personlige beskatning af bestyrelseshonoraret.

I visse tilfælde kan bestyrelsesmedlemmer også have en lønmodtagerfunktion (skattemæssigt set) i selskabet, fx som CEO. Vi har i det efterfølgende alene beskrevet de skattemæssige konsekvenser, der vedrører aflønningen som bestyrelsesmedlem.

Aflønning – kontant og ved personalegoder

Kontante bestyrelseshonorarer behandles skattemæssigt som anden løn og indgår i den personlige indkomst som A-indkomst. Der kan dog også ydes en række øvrige goder – og her varierer beskatningen, afhængig af hvilket type gode, der er tale om.

Nedenfor gennemgås en række goder, der typisk kan optræde i forbindelse med et bestyrelseserhverv, samt den eventuelle skattepligt af dem.

Pensioner

Det er muligt for selskabet at foretage indbetalinger på en pensionsordning som en del af aflønningen for bestyrelseshvervet. Da reglerne for arbejdsgiveradministrerede pensionsordninger, hvor indbetalingerne holdes helt uden for skatteopgørelsen, ikke omfatter bestyrelsesmedlemmer, er det dog ikke muligt at udnytte skattebegunstigede former for pensionsopsparing. Indbetalinger på en pensionsordning vil derfor blive beskattet som personlig indkomst, men vil til gengæld – afhængig af valg af ordning, dokumentation mv. – ikke skulle beskattes på udbetalingstidspunktet.

Jubilæumsgratialer mv.

De særlige regler, der giver selskabet mulighed for at yde skattefri gratialer op til en vis beløbsgrænse ved virksomhedens eller de ansattes jubilæer, gælder kun for ansatte lønmodtagere. Det er derfor ikke muligt at yde fx skattefrie gratialer til bestyrelsesmedlemmer alene på baggrund af deres bestyrelsespost.

Aktiebaseret aflønning

Der findes enkelte muligheder for aflønning via aktiebaserede ordninger. De skattemæssige konsekvenser afhænger af den konkrete ordning og dens vilkår, og de vil derfor ikke blive behandlet yderligere her.

Fri bil, fri bolig, frit sommerhus, fri båd mv.

Disse goder er skattepligtige og beskattes, for så vidt angår bil, sommerhus og båd, som udgangspunkt efter skematiske regler, det vil sige med en fast formel for fastsættelse af den skattemæssige værdi, afhængig af bilens anskaffelsespris og alder, sommerhusets anskaffelsessum, bådens pris osv. Fri bolig beskattes som udgangspunkt efter markedslejen med tillæg af eventuelt betalte forbrugsudgifter mv.

Computere, internet og telefon

Det udløser ikke beskatning, hvis bestyrelsesmedlemmet får stillet en computer til rådighed for bestyrelsesarbejdet, hvis computeren blot i et vist omfang bliver benyttet i arbejdet. Ellers vil computeren skulle beskattes med den værdi, som det ville koste at leje computeren. Stilles flere bærbare computere til rådighed (herunder kombinationen laptop/iPad), er der risiko for beskatning af lejeværdien af den ene computer, medmindre der er væsentlige arbejdsmæssige begrundelser for at have mere end én computer stillet til rådighed.

Bliver der i forbindelse med bestyrelsesarbejdet stillet telefon (både fastnet- og mobiltelefoni) til rådighed for privat anvendelse, skal der betales skat af værdien af fri telefon med DKK 233,33 pr. måned/DKK 2.800 pr. år (2018) (idet der dog gives 25 % rabat til gifte personer, hvor ægtefællen tilsvarende er beskattet af fri telefon). Beløbet er A-indkomst.

Beskatning af fri telefon omfatter selve telefonapparatet, abonnement og evt. forbrug. Andre beløb betalt via abonnementet, såsom fx donationer via sms, beskattes særskilt svarende til det beløb, der betales.

Beskatningen er uafhængig af, i hvilket omfang man faktisk benytter telefonen privat, idet det er selve den private rådighed, som beskattes. SKATs fortolkning af, hvornår et gode er til rådighed, er desuden ganske restriktiv.

Man kan ikke fradrage sine faktiske telefonudgifter i beskatningsgrundlaget, men man kan til gengæld som udgangspunkt heller ikke blive beskattet af mere end DKK 2.800 pr. år. (2018).

Kontante bestyrelseshonorarer behandles skattemæssigt som anden løn og indgår i den personlige indkomst som A-indkomst. Der kan dog også ydes en række øvrige goder – og her varierer beskatningen, afhængigt af hvilket type gode, der er tale om.

Dog bør man være opmærksom på, at telefongoderne skal stilles til rådighed for personen selv, og at der er grænser for antallet af samme slags goder, som kan stilles til rådighed. Der skal således være en væsentlig erhvervsmæssig begrundelse for at få stillet fx flere telefoner til rådighed, hvis beskatning ud over DKK 2.800 pr. år (2018) skal undgås.

Hvis man i forvejen har fået stillet fri telefon til rådighed af en anden hvervgiver, skal begge hvervgivere indberette værdi af fri telefon og indeholde A-skat. SKAT vil så efterfølgende korrigere beskatningen på årsopgørelsen.

En internetforbindelse, der stilles til rådighed og gør det muligt reelt at varetage arbejdet hjemmefra, herunder indhente mødedagsordener samt bilag forud for bestyrelsesmøderne, vil være skattefri. Hvis internetforbindelsen ikke er omfattet af skattefrihedsreglen, vil den udløse skattepligt svarende til DKK 2.800 pr. år (2018) i lighed med værdi af fri telefon. Bliver man allerede beskattet af fri telefon, bliver man ikke yderligere beskattet.

Reglerne om skattefri internetforbindelse gælder etablering og løbende driftsomkostninger, dog alene "almindelige" omkostninger, hvorimod eksempelvis tv-signal og lignende ikke er omfattet af skattefrihed.

Avis og andre goder, der fortrinsvis stilles til rådighed for arbejdets udførelse
Goder, der kan anvendes til private formål, men som fortrinsvis stilles til rådighed af hensyn til arbejdets udførelse, vil være omfattet af de særlige regler for arbejdsrelaterede bagatelgrænsegoder.

Disse goder er principielt skattepligtige for modtageren, men vil konkret være fritaget fra beskatning, så længe den samlede værdi pr. år ikke overstiger DKK 6.100 (2018). Er den samlede værdi af bagatelgrænsegoder modtaget i løbet af året større, beskattes hele værdien – også beløbet under de DKK 6.100 (2018). Det er i givet fald bestyrelsesmedlemmet selv, som skal indberette beløbet på selvangivelsen. Selskabet er specifikt fritaget fra indberetningspligterne for disse goder.

Der findes ikke en udtømmende liste over goder omfattet af bagatelgrænsen for arbejdsrelaterede goder, men SKAT må forventes at anlægge en restriktiv fortolkning af, hvornår goder primært ydes af hensyn til arbejdet, særligt når goderne ydes til selskabets beslutningstagere og ledelse.

Sådanne goder kan være:

- Avis, der er nødvendig for arbejdets udførelse. Hvis avisen ikke er nødvendig for arbejdets udførelse, skal den beskattes som et almindeligt skattepligtigt gode, idet SKAT dog har tilkendegivet, at den skattepligtige værdi er DKK 0, hvis man i forvejen har egne udgifter til abonnement på en anden avis.
- Indretning af hjemmekontor, der fortrinsvis bruges til bestyrelsesarbejdet, vil eventuelt kunne være omfattet af den særlige bagatelgrænse. Praksis på området er dog sparsom, men restriktiv.
- Kreditkort til brug for erhvervsmæssige rejser.
- Overarbejdsbespisning, når arbejdsforhold gør det nødvendigt at spise på arbejdspladsen i forbindelse med en forlænget arbejdsdag.

Der findes ikke en udtømmende liste over goder omfattet af bagatelgrænsen for arbejdsrelaterede goder, men SKAT må forventes at anlægge en restriktiv fortolkning af, hvornår goder primært ydes af hensyn til arbejdet, særligt når goderne ydes til selskabets beslutningstagere og ledelse.

Uddannelse og kurser
Der sker ikke beskatning af bestyrelsesmedlemmer, som får betalt uddannelses- eller kursusudgifter af selskabet, hvis uddannelsen/kurset er erhvervsrelateret. Skattefriheden gælder såvel efteruddannelse som grund- og videreuddannelse, som for uddannelser, der udbydes i privat regi eller tages i udlandet.

Det er tilstrækkeligt, at uddannelsen har en vis erhvervsrelevans, og det er ikke en betingelse, at uddannelsen eller kurset har relevans for bestyrelsesmedlemmets nuværende arbejdsfunktion i selskabet.

Skattefriheden omfatter udgifter, der er nødvendige for uddannelsen/kurset, herunder:

- Skole- og deltagerbetaling
- Bøger
- Rejseudgifter (med standardsats eller efter regning)
- Kørselsgodtgørelse (dog kun med Statens lave sats på DKK 1,94/km (2018), hvis der er tale om en grund- eller videreuddannelse. Statens høje sats kan bruges, hvis der er tale om en efteruddannelse/ajourføring).

Betalte uddannelsesudgifter er ikke skattefri, hvis uddannelsen udelukkende har et privat formål for bestyrelsesmedlemmet, eksempelvis rent hobby- og fritidsbetonede uddannelser.

Skattefri goder
Nogle få goder er gjort skattefri gennem lovgivningen. Disse er:

- Parkering ved arbejdsstedet, der stilles til rådighed af hensyn til arbejdet.
- BroBizz, der (alene) benyttes til transport til og fra arbejdsstedet og anden bropassage i selskabets tjeneste. Der kan i givet fald ikke tages fradrag for bropassage.
- Uddannelse (se ovenfor).

Personalepleje
Bestyrelsesmedlemmer kan ligesom selskabets ansatte modtage ydelser/goder fra virksomheden, som har karakter af generel personalepleje og dermed efter skatteretlig praksis er skattefri for modtagerne. Dette vil sædvanligvis være:

- Personalearrangementer, såsom sommerfest eller julefrokost.
- Sædvanlige lejlighedsgaver (men jf. tidligere ikke jubilæumsgaver) ved almindelige livsbegivenheder, såsom bryllup, barnedåb, sølvbryllup, runde fødselsdage og lignende, under forudsætning af at gaven er en tingsgave, der værdimæssigt passer til lejligheden og ikke kan ombyttes til kontanter. SKAT har ikke fastsat et præcist beløb for, hvornår en gave værdimæssigt er "passende", så dette afhænger af et konkret skøn i situationen. Samtidig er det væsentligt at være opmærksom på, at det kun er personlige mærkedage, der er omfattet af lejlighedsgavebegrebet.

Personalerabatter
Rabat på indkøb af varer og tjenesteydelser, som selskabet udbyder til salg som led i sin virksomhed, beskattes kun i det omfang, at rabatten overstiger avancen hos selskabet. Tilsvarende udløser det ikke beskatning, hvis selskabet (uden direkte eller indirekte at betale for det) indgår en rabataftale, som indebærer, at ansatte og bestyrelsesmedlemmer kan købe ting hos en anden virksomhed til reduceret pris.

Andre goder, som stilles til rådighed for privat brug
Andre goder, der ydes på grund af bestyrelsesposten eller et ansættelsesforhold, og som tjener bestyrelsesmedlemmets private formål, vil være skattepligtige. Ud over aflønning i form af naturalier omfatter dette eksempelvis også betalt jagt, medlemskab af sociale netværk (fx Rotary, Junior Chamber, loger mv.) samt medlemskaber af sportsklubber, fitnessklubber og andre fritidsprægede foreninger.

Også goder, der i deres karakter ligger tæt på almindelig personalepleje, vil udløse skattepligt, som fx billetter til kultur- eller sportsbegivenheder (reglerne om skattefri sponsorbilletter til ansatte gælder ikke for bestyrelsesmedlemmer).

Disse goder udløser konkret ikke beskatning, i det omfang den samlede værdi af goder modtaget i løbet af året, ikke overstiger DKK 1.100 (2018). I denne beløbsgrænse indgår også værdien af en eventuel jule- eller nytårsgave. Hele værdien skal beskattes, hvis beløbsgrænsen på DKK 1.100 overskrides (idet julegaver dog er undtaget, hvis værdien er under DKK 800).

Det kan være vanskeligt at vurdere, om et gode har et erhvervsmæssigt eller et privat formål. Det kan eksempelvis være ved afholdelse af bestyrelsesmøder i udlandet, hvor et af koncernens datterselskaber samtidig besigtiges, og hvor der er deltagelse af ægtefæller. Særligt med hensyn

til bespisning og rejser må det forventes, at SKAT vil stille høje krav til den erhvervsmæssige begrundelse for udgifternes afholdelse, hvis beskatning hos de enkelte deltagere skal undgås. Rejsens indhold skal desuden have et overvejende erhvervsmæssigt/fagligt indhold (i praksis målt på timer). Da der er tale om en konkret vurdering af den erhvervsmæssige begrundelse, må en afklaring anbefales, før udgifterne afholdes.

Vær opmærksom på, at ægtefællers deltagelse i arrangementer, herunder også bestyrelsens interne arrangementer, som udgangspunkt ikke kan forventes at blive anset som erhvervsmæssigt begrundet eller omfattet af regler om personalepleje, men derimod som udslag af en privat interesse. Ægtefællers deltagelse vil derfor ikke alene kunne udløse skattepligt hos bestyrelsesmedlemmet for værdien af ægtefællens deltagelse, men kan i værste fald også medføre, at bestyrelsesmedlemmets egen deltagelse bliver gjort skattepligtig.

Den skattepligtige værdi vil som udgangspunkt udgøre det laveste beløb af henholdsvis den pris, som selskabet betaler for godet, og den pris, som produktet tilsvarende ville kunne anskaffes til ved handel på sædvanlige markedsvilkår.

Disse goder vil normalt skulle indberettes som B-indkomst, det vil sige, at selskabet indberetter beløbet, men at modtageren selv skal sørge for betaling af skatten.

Godtgørelser for kørsel og rejser

Bestyrelsesmedlemmer kan inden for visse rammer skattefrit få godtgjort udgifter til rejser og transport i forbindelse med deres bestyrelseshverv.

Hvis selskabet betaler bestyrelsesmedlemmets udgifter til rejse med tog, fly, taxa eller lignende til og fra bestyrelsesmøder, vil dette ikke udløse beskatning af bestyrelsesmedlemmet, så længe vedkommende ikke tager befordringsfradrag.

Kørselsgodtgørelse

Selskabet har alternativt mulighed for at yde bestyrelsesmedlemmer skattefri godtgørelse for erhvervsmæssig kørsel i egen bil, når en række betingelser er opfyldt.

Statens satser for 2018 udgør:

- Kørsel til og med 20.000 km årligt: 3,54 kr. pr. km
- Kørsel over 20.000 km årligt: 1,94 kr. pr. km

Erhvervsmæssig kørsel

Det er en betingelse for udbetaling af skattefri godtgørelse for erhvervsmæssig kørsel, at kørslen sker i egen bil. Ved egen bil forstås også ægtefælles eller samlevers bil, når de samlevende har fælles økonomi. Har bestyrelsesmedlemmet fri bil til rådighed, kan der sædvanligvis ikke modtages godtgørelse skattefrit.

Ved erhvervsmæssig kørsel forstås:

- Befordring mellem sædvanlig bopæl og en arbejdsplads i indtil 60 arbejdsdage inden for 12 måneder
- Befordring mellem flere forskellige arbejdspladser
- Befordring inden for samme arbejdsplads.

Al anden kørsel er privat, og der kan ikke ydes skattefri kørselsgodtgørelse. I stedet kan der tages befordringsfradrag efter reglerne for kørsel mellem hjem og arbejde.

Hvad er 60-dagesreglen?

Kørsel mellem bopæl og det samme arbejdssted (enkeltvej eller begge veje) de første 60 arbejdsdage inden for de forudgående 12 måneder anses for erhvervsmæssig, og bestyrelsesmedlemmet kan modtage skattefri kørselsgodtgørelse. Køres der mellem bopæl og arbejdssted i mere end 60 dage, behandles kørslen som privat kørsel fra og med den 61. dag og udbetaling af skattefri kørselsgodtgørelse er ikke mulig.

Afhængig af mødefrekvensen kan det derfor have betydning, hvor og hvornår bestyrelsesmøderne afholdes.

Særligt med hensyn til bespisning og rejser må man forvente, at SKAT vil stille høje krav til den erhvervsmæssige begrundelse for udgifternes afholdelse, hvis beskatning hos de enkelte deltagere skal undgås.

I forhold til indberetning og indeholdelse af A-skat gælder som udgangspunkt de samme regler for bestyrelsesmedlemmer, som for ansatte i selskabet. Selskabet er således forpligtet til at indberette det honorar, som bestyrelsesmedlemmet oppebærer for sit hverv, til SKAT.

Hvilke krav stilles der til selskabet ved udbetaling af skattefri kørselsgodtgørelse?
Selskabet skal kontrollere, at afregning af den skattefri kørselsgodtgørelse sker efter gældende satser og regler, og der er krav om, at bogføringsbilag vedrørende kørsel som minimum skal indeholde oplysning om modtagerens navn, adresse og cpr-nummer, kørslens erhvervsmæssige formål, dato for kørslen, kørslens mål med eventuelle delmål, angivelse af antal kørte kilometer, de anvendte satser samt beregning af kørselsgodtgørelsen. Derudover bør oplysninger om den anvendte bil gives. Selskabet skal kunne dokumentere den førte kontrol.

Hvis selskabet og bestyrelsesmedlemmet ikke sikrer, at kørselsgodtgørelsen udbetales efter gældende regler, er godtgørelsen skattepligtig A-indkomst. Tilsvarende gælder, hvis der udbetales godtgørelse med et beløb, som overstiger de gældende satser.

Selskabet og bestyrelsesmedlemmet må ikke aftale, at bestyrelsesmedlemmet får en del af det allerede aftalte honorar udbetalt som skattefri kørselsgodtgørelse. Hvis kørselsgodtgørelsen udbetales på denne måde, vil godtgørelsen blive behandlet som et skattepligtigt løntillæg.

Udgifter ved rejse
Bestyrelsesmedlemmers udgifter til kost og logi i forbindelse med rejse til et midlertidigt arbejdssted kan i en skattemæssig sammenhæng behandles på følgende måder:

Rejse efter regning
De faktiske udgifter kan dækkes efter regning. Der gælder i den forbindelse ikke nogen maksimumgrænse for de faktiske udgifters størrelse, og der gælder – i modsætning til ved de skattefri godtgørelser – ikke noget krav om rejsens længde.

Skattefri godtgørelser for kost og logi
Der kan udbetales skattefri godtgørelser for kost og logi til et bestyrelsesmedlem, når vedkommende er "på rejse" til et midlertidigt arbejdssted, det vil sige, når vedkommende på grund af afstanden mellem bopæl og det midlertidige arbejdssted ikke har mulighed for at overnatte på sin sædvanlige bopæl. Det er en betingelse, at rejsen varer mindst 24 timer, og der skal ske overnatning. Har rejsen en kortere varighed end 24 timer, kan der alene ske godtgørelse efter regning.

Statens satser for 2018 udgør:

- Logi: 214 kr. pr. døgn
- Kost og småfornødenheder: 498 kr. pr. døgn

Der kan ikke udbetales skattefri godtgørelse til logi, hvis udgiften er dækket efter regning, eller hvis selskabet stiller frit logi til rådighed. Tilsvarende kan der ikke udbetales skattefri godtgørelse til kost, hvis bestyrelsesmedlemmet helt eller delvist får dækket sine udgifter til kost efter regning, idet det dog accepteres, at der udbetales (reduceret) godtgørelse, når morgenmad er inkluderet i logiudgiften. Der gælder også særlige regler om udbetaling af 25 % kontant godtgørelse til dækning af udgifter til småfornødenheder (avis, telefon, lokaltransport mv.).

Hvis der stilles måltider til rådighed på rejsen, skal kostgodtgørelsen reduceres med 15 % for morgenmad og 30 % for henholdsvis frokost og aftensmad.

Hvis der udbetales rejsegodtgørelse med et højere beløb end Statens satser, skal der senest ved den endelige rejseopgørelse og afregning beregnes A-skat og AM-bidrag af det overskydende beløb. Det vil sige, at udbetalingen løbende skal deles op i en skattefri og en skattepligtig del. I modsat fald anses hele det udbetalte beløb for skattepligtigt, og bestyrelsesmedlemmet er henvist til i stedet at tage rejsefradrag på sin selvangivelse, i det omfang det er muligt.

Selskabet og bestyrelsesmedlemmet må ikke aftale, at bestyrelsesmedlemmet får en del af det allerede aftalte honorar udbetalt som skattefri rejsegodtgørelse. Hvis rejsegodtgørelsen udbetales på denne måde, vil godtgørelsen blive behandlet som et skattepligtigt løntillæg.

Som med kørselsgodtgørelsen gælder der en række krav til bogføring og selskabets kontrol.

Bogføringsbilag skal indeholde oplysninger om modtagerens navn, adresse og cpr-nummer, rejsens erhvervsmæssige formål, rejsens start- og sluttidspunkt (med klokkeslæt), rejsens mål med eventuelle delmål (geografiske), de anvendte satser samt beregning af godtgørelsen. I lighed med kørselsgodtgørelsen vil manglende overholdelse af kravene, herunder for store udbetalinger, faste udbetalinger mv., medføre, at godtgørelsen bliver skattepligtig A-indkomst for bestyrelsesmedlemmet. Selskabet skal desuden kunne dokumentere den førte kontrol.

Fradrag
Hvis bestyrelsesmedlemmet hverken får dækket udgifter efter regning eller udbetalt godtgørelse for kost og/eller logi, kan lønnede bestyrelsesmedlemmer i stedet foretage et ligningsmæssigt fradrag på selvangivelsen for de faktiske udgifter eller et beløb svarende til den maksimale godtgørelsessats. Fradraget er i 2018 dog maksimeret til DKK 27.400 pr. år.

Ved anvendelsen af reglerne om dækning af udgifter til logi, kost og småfornødenheder skal man være opmærksom på, at der gælder en række restriktioner i forhold til kombination af henholdsvis rejse efter regning, godtgørelse og fradrag.

Rejseudgifter – er bestyrelsesmødestedet et midlertidigt arbejdssted?
Som nævnt ovenfor er det en betingelse for, at man kan modtage diæter eller kost og logi skattefrit under rejser til og fra erhvervsmæssige aktiviteter med bestyrelsen, at rejsen sker til et "midlertidigt arbejdssted".

Man skal i den sammenhæng være opmærksom på, at et fast mødested, hvor man afholder alle bestyrelsesmøder (fx i virksomhedens lokaler), med stor sandsynlighed vil blive betragtet af SKAT som et fast arbejdssted. Dette gør sig gældende, selvom der kun holdes møder en gang om måneden eller sjældnere, idet mødestedet er det sted, man fast vender tilbage til for at udføre sin funktion som bestyrelsesmedlem.

Dette gør sig særligt gældende for bestyrelsesmedlemmer, der er valgt for en ubegrænset tidsperiode, for en periode på over to år, eller som er genvalgt til deres bestyrelsespost.

Konsekvensen er i givet fald, at bestyrelsesmedlemmet ikke skattefrit kan modtage rejsegodtgørelser eller få refunderet eventuelle udgifter til kost og logi i forbindelse med bestyrelsesmøder afholdt på det faste mødested. Bestyrelsesmedlemmet vil formodentlig fortsat kunne deltage i bespisning under eller i umiddelbar forlængelse og nærhed af bestyrelsesmøderne (så længe omkostningerne er af begrænset omfang, og bespisningen sker som et naturligt led i afholdelsen af mødet), men bortset fra denne bespisning vil øvrige selskabsbetalte udgifter til overnatning og bespisning blive anset som skattepligtig indkomst, da bestyrelsesmedlemmet ikke skattemæssigt kan anses for at være på "rejse" til et midlertidigt arbejdssted.

Hvis bestyrelsesaktiviteten i stedet foregår på et sted, hvor man ikke plejer at holde møderne, vil selskabets betaling af disse udgifter ikke udløse beskatning, når rejsereglerne i øvrigt er opfyldt.

Indberetning og skatteindeholdelse
I forhold til indberetning og indeholdelse af A-skat gælder som udgangspunkt de samme regler for bestyrelsesmedlemmer, som for ansatte i selskabet. Selskabet er således forpligtet til at indberette det honorar, som bestyrelsesmedlemmet oppebærer for sit hverv, til SKAT.

For kontante honorarer, fri bil og fri telefon/internet er der tale om A-indkomst, hvor der ud over indberetning også skal indeholdes AM-bidrag og A-skat på baggrund af bestyrelsesmedlemmets skattekort.

Øvrige indkomsttyper og goder er B-indkomst og skal derfor alene indberettes på månedlig basis til SKAT, mens der ikke skal indeholdes kildeskat. I stedet skal bestyrelsesmedlemmet selv sørge for, at skatten bliver betalt, enten indirekte via en ændret forskudsopgørelse, via en frivillig indbetaling inden årets udgang eller ved en (rentebelagt) restskat i det efterfølgende år.

Danmark har indgået aftaler om social sikring på tværs af landegrænser med en række andre lande, fortrinsvis de øvrige EU-lande og landene i EØS-kredsen samt Schweiz.

På samme vis er der indberetningspligt for skattefri kørsels- og/eller rejsegodtgørelse, der udbetales til bestyrelsesmedlemmet.

Selskabet har pligt til at indberette alle skattepligtige goder, som ikke specifikt er fritaget fra indberetningspligt, og som samtidig har en værdi på over DKK 1.100 (2018) pr. gode/gaveanledning.

Da indberetningspligten afhænger af værdien pr. gode, kan selskabet godt give flere goder i løbet af året, som sammenlagt overstiger DKK 1.100 (2018) i værdi (og dermed er skattepligtige), men som ikke udløser en indberetningspligt for selskabet, fordi hvert gode har en værdi under DKK 1.100 (2018).

Goderne er i givet fald fortsat skattepligtige for modtagerne, men det er i stedet modtageren selv, der har ansvaret for at selvangive værdi af godet/goderne.

I lighed med tidligere år er det en del af SKATs kontrolaktiviteter i 2018 at kontrollere, at der ikke er fejl i tredjepartsdata (indberetning fra arbejdsgivere mv.). Korrekt indberetning og korrekt indeholdelse af A-skat står således fortsat højt på SKATs agenda.

Bestyrelsesarbejde over landegrænser

Efter intern dansk skatteret er bestyrelseshonorarer mv. fra et dansk selskab skattepligtige i Danmark. Det er i den sammenhæng underordnet, om bestyrelsesmedlemmet bor i Danmark eller ej, så hvis bestyrelsesmedlemmet bor i udlandet og ikke har et skattekort, bør et kildeskattenummer og skattekort indhentes hos SKAT, før bestyrelseshonoraret udbetales.

Så længe bestyrelsesmedlemmet ikke har anden indkomst fra Danmark end bestyrelseshonoraret, vil bestyrelsesmedlemmet ikke have ret til personfradrag (DKK 46.000 i 2018), og indkomst under DKK 542.282 (i 2018) vil derfor blive beskattet med ca. 41 % skat, mens øvrig indkomst beskattes med op til 55,9 % skat.

Dobbeltbeskatning

Danmark har dobbeltbeskatningsaftaler med en række lande, og generelt indeholder aftalerne bestemmelser om, at Danmark har beskatningsret til bestyrelseshonorarer fra et dansk selskab, uanset om honorarerne betales for møder afholdt i Danmark eller udlandet.

Ofte vil bestyrelsesmedlemmets bopælsland også have ret til at beskatte honoraret mv., og bopælslandet vil i givet fald skulle lempe sin egen beskatning under hensyntagen til den skat, der allerede er betalt i Danmark.

I særlige tilfælde, hvor bestyrelseshvervet kan varetages som led i et ansættelsesforhold i udlandet, kan beskatning i Danmark eventuelt undgås.

Social sikring

Forpligtelsen til at betale sociale bidrag vil være regulereret i det enkelte lands interne lovgivning, og der kan være en forpligtelse til at betale bidrag også for det danske selskab for bestyrelsesmedlemmer, som er bosat i udlandet. Det gælder særligt, hvis det udenlandske bestyrelsesmedlem modtager et bestyrelseshonorar.

Danmark har indgået aftaler om social sikring på tværs af landegrænser med en række andre lande, fortrinsvis de øvrige EU-lande og landene i EØS-kredsen samt Schweiz.

Derudover findes der fælles EU/EØS-regler, som afgør, hvor der skal betales sociale bidrag. Reglerne betyder sædvanligvis, at der alene betales bidrag til social sikring i ét land.

Dette indebærer bl.a., at bidrag til social sikring afgøres ud fra det enkelte bestyrelsesmedlems samlede situation, herunder særligt hvor man har bopæl, hvem man arbejder for, hvor man arbejder samt fordeling af arbejde og indtægter mellem de forskellige lande.

Uanset om EU/EØS-reglerne eller en social sikringsaftale fastlægger, at der kun skal betales bidrag i ét land, kan der være forskel på, hvordan bestyrelseshonorarer behandles i det enkelte land, og om selskabet har en forpligtelse til at betale udenlandske sociale bidrag af bestyrelseshonoraret. Der er ikke danske bidrag til social sikring for bestyrelsesmedlemmer.

I andre lande såsom Sverige, Norge, England og Schweiz kan bidrag til social sikring for både selskaber/arbejdsgivere og lønmodtagere udgøre væsentligt højere beløb, og selskabet risikerer derfor, at der oven i bestyrelsesmedlemmernes honorar kommer en væsentlig betaling til udenlandske sociale myndigheders sociale system.

Ydermere kan det være nødvendigt at søge dokumentation fra de udenlandske myndigheder, som attesterer hvor bestyrelsesmedlemmet er socialt sikret, hvis selskabet skal undgå betaling til to eller flere lande.

Er bestyrelsesmedlemmet socialforsikret i udlandet, er man som dansk virksomhed ofte forpligtet til at lade sig registrere i udlandet og administrere en eventuelt indbetalings- og indeholdelsesforpligtelse i udlandet.

Da de enkelte landes nationale regler om social sikring varierer, kan der være forskelle fra land til land. I lyset af størrelsen af de potentielle risici må det generelt anbefales, at de aktuelle spørgsmål afklares, når et bestyrelsesmed lem fra udlandet indtræder i et dansk selskabs bestyrelse.

/søren.erenbjerg@pwc.com,
lone.bak@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Ved udbetaling af bestyrelseshonorar skal selskabet være opmærksom på, at dette som altovervejende hovedregel er personlig indkomst for bestyrelsesmedlemmet, og at der derfor som udgangspunkt altid skal ske indberetning til SKAT samt indeholdes A-skat og AM-bidrag.
- Det bør undersøges nøje, om bestyrelsesmedlemmet kan anses for at "være på rejse", hvis selskabet ønsker at dække udgifter til kost og logi mv.
- Det bør afklares, i hvilket omfang udenlandske bestyrelsesmedlemmer er omfattet af social sikring i deres bopælsland, og om selskabet i givet fald skal registreres for betaling af sociale bidrag i bopælslandet.

Uanset om EU/EØS-reglerne eller en social sikringsaftale fastlægger, at der kun skal betales bidrag i ét land, kan der være forskel på, hvordan bestyrelseshonorarer behandles i det enkelte land, og om selskabet har en forpligtelse til at betale udenlandske sociale bidrag af bestyrelseshonoraret. Der er ikke danske bidrag til social sikring for bestyrelsesmedlemmer.

Nomineringsudvalgets agenda

Nomineringsudvalgets agenda

Af Kim Danstrup og Brian Christiansen, PwC

Kort opsummering

- Nomineringsudvalgets primære opgave er at sikre, at direktion og bestyrelse er sammensat hensigtsmæssigt med hensyn til størrelse, kompetencer, mangfoldighed mv.
- Tilsvarende er nominerings-udvalget ansvarlig for, at der til stadighed er en pipeline af alternative kandidater til direktion og bestyrelse.

Nomineringsudvalgets sammensætning og opgaver varierer fra selskab til selskab, men den primære opgave vil være at rekruttere medlemmer til direktion og bestyrelse samt sikre en pipeline for fremtidige bestyrelses- og direktionsmedlemmer, så generationsskifter kan ske mest hensigtsmæssigt. Sammensætningen af direktion og bestyrelse er en dynamisk proces, som skal tilpasses virksomhedens dagsorden.

Anbefalinger for god Selskabsledelse opstiller nogle rammer for nominerings-udvalgets organisering, struktur og opgaver. Det er vigtigt, at der er fastsat klare rammer for udvalgets opgaver og beføjelser. Vi giver her inspiration til, hvad forretningsordenen mv. for nomineringsudvalget kunne indeholde.

En af de vigtige opgaver for nomineringsudvalget er beskrivelse af de nødvendige kompetencer i bestyrelsen. Tilsvarende er der en anbefaling om et langsigtet fokus om, at bestyrelsen udarbejder en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

3.4.6. Det *anbefales,* at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- Beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive, hvilken tid der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten, samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer
- Årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer
- Årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom
- Indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen.
- Foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer.

Kilde: www.corporategovernance.dk

Nomineringsudvalgets sammensætning og opgaver varierer fra selskab til selskab, men den primære opgave vil være at rekruttere medlemmer til direktion og bestyrelse samt sikre en pipeline for fremtidige bestyrelses- og direktionsmedlemmer, så generationsskifter kan ske mest hensigtsmæssigt.

Kommercielle direktører

Ud over de traditionelle ledelsesprofiler i topledelsen, CEO'en og CFO'en, er den kommercielle direktør (CCO'en/CMO'en) den ledelsesprofil, som bestyrelserne forventer vil indgå i direktionen i løbet af de næste par år. Det hænger sammen med et stærkt fokus på innovation og forretningsudvikling – også i bestyrelseslokalet. Markedet forandrer sig hastigt med brancheglidninger og nye typer af konkurrenter på markedet. Det fordrer et nyt ledelseshold, der kan håndtere de nye krav om agilitet og fremsynethed, som ændringerne medfører.[1]

Eksterne kandidater

Udviklingen i retning mod eksterne kandidater frem for interne kandidater fremgår af en global undersøgelse fra PwC's Strategy&.

Mange store virksomheder har i de seneste år valgt en ekstern kandidat som ny topchef, og det er i højere grad blevet et strategisk ledelsesvalg at ansætte topledere udefra – og ikke en nødvendighed. Særligt de virksomheder, som oplever en høj grad af disruption, vælger at ansætte en ekstern kandidat som topleder.[2]

Endelig er det som kommentar anbefalet, at det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.

Bestyrelsens selvevaluering er en måde, hvorpå det kan vurderes, om de faktiske kompetencer stemmer overens med det ønskede – identificering af kompetencegaps, og hermed hvilke justeringer der er behov for i bestyrelsen, for at bestyrelsen er rustet til at afdække forretningsmodellens afledte risici.

Det gælder for nomineringsudvalget som for de øvrige udvalg, at det skal bestå af minimum to og helst tre medlemmer.

Med de i 2017 opdaterede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* blev anbefalingen om, at bestyrelsesformanden bør være formand for nomineringsudvalget slettet.
/kim.danstrup@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Successionsplanlægning

Annual Corporate Directors Survey 2016 sætter bl.a. fokus på successionsplanlægning i topledelsen i børsnoterede selskaber.

CEO-succession er nok bestyrelsens vigtigste ansvar. Den administrerende direktør udvikler virksomhedens strategi, foretager eksekveringer og sætter 'the tone at the top'. Bestyrelsen fører tilsyn med alt dette, og at have den rette person ved roret er afgørende.

Men ikke alle bestyrelser prioriterer CEO-successionsplanlægning, og omkring halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne giver udtryk for, at de ønsker at bruge mere tid på emnet. Bestyrelsesmedlemmer siger, at den nuværende CEO's performance er den største udfordring for mere rettidig og effektiv CEO-successionsplanlægning – nemlig CEO'ens gode resultater. Men tilfredshed med resultater bør ikke sætte en stopper for successionsplanlægning. Faktisk var CEO-omsætningshastigheden for 2.500 af verdens største virksomheder 16,6 % i 2015 – den højeste i 16 år ifølge vores Strategi & Successionsundersøgelse. En del af denne udskiftning var planlagt eller skyldtes M&A-aktivitet. Nødsituationer kan opstå – familiekrise, skandale, sygdom eller død – så virksomheder og bestyrelser er nødt til at være forberedt.[3]

1. Kilde: PwC's Board Survey 2015.
2. Kilde: CEO Success Study, PwC's Strategy&.
3. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2016.

Nomineringsudvalget
Inspiration til forretningsordenen

Af Kim Danstrup og
Brian Christiansen, PwC

Nedenfor gives inspiration til, hvad nomineringsudvalgets forretningsorden kan indeholde.

Indledende bestemmelser
En kort beskrivelse af forudsætningerne for nomineringsudvalgets arbejde, herunder hvad der forventes af medlemmerne i forhold til arbejdet i udvalget.

Konstituering, formål og sammensætning
Under dette punkt uddybes det, hvad de praktiske omstændigheder i relation til konstitueringen er, samt hvad formålet med nomineringsudvalget er.

Som det er med direktion og bestyrelse, er det også i relation til nomineringsudvalget vigtigt at få defineret rammerne for sammensætningen af udvalget. Der skal i denne sammenhæng blandt andet tages stilling til antallet af medlemmer i udvalget, hvilke karakteristika disse skal besidde (fx i forhold til interne/eksterne medlemmer), samt hvem der har ret og pligt til at deltage i møderne.

Sekretariat
Der skal tages beslutning om, hvem der skal kunne fungere som sekretariat for udvalget.

Beslutningsdygtighed
Det er afgørende for udvalgets effektivitet, at det er i stand til at tage beslutninger – også i det tilfælde, at det ikke er muligt at samle hele udvalget. Der bør derfor tages beslutning om, hvad der skal til, for at udvalget fortsat er beslutningsdygtigt, i tilfælde af at udvalget ikke er fuldtalligt.

Der bør under dette punkt også redegøres for, hvordan beslutninger i udvalget tages – enstemmigt, flertalsafgørelse mv.

Bemyndigelse
Her oplistes, hvad nomineringsudvalget har af bemyndigelser i forhold til eksempelvis indhentning af information om direktion og bestyrelse i forhold til brug af ekstern rådgivning (til hvilke opgaver, hvem, honorar), samt hvad nomineringsudvalget har ret til at godkende og uddelegere.

Mødehyppighed
Hvor ofte afholdes der møder, og hvad er der af rammer i forhold til afholdelse af møder, der måtte overskride det fastsatte antal.

Mødeindkaldelse
Under dette punkt bør det fremgå, hvem der indkalder til møder i nomineringsudvalget, samt hvorvidt der eventuelt er aftalt en indkaldelsesfrist.

Det bør også her fremgå, hvad der medsendes af information og materiale ved indkaldelsen, og hvornår det senest skal foreligge før et møde.

Mødereferater
Her angives det, hvem der udarbejder referater af møderne i udvalget, samt hvornår medlemmerne af udvalget kan forvente at modtage disse.

Ordinær generalforsamling
Hvad er nomineringsudvalgets rolle i forhold til generalforsamlingen? Hvem deltager eventuelt på udvalgets vegne?

Kort opsummering

- Der kan hos nomineringsudvalget ligge en lang række forskellige opgaver. Af denne grund er det derfor afgørende, for at udvalget kan skabe værdi, at det specificeres, hvilke opgaver det forventes, at nomineringsudvalget påtager sig.
- Klare retningslinjer for og klar kommunikation omkring udvalgets arbejde er afgørende for bestyrelsens succes, dels internt i selskabet og dels eksternt.

Opgaver

Der kan hos nomineringsudvalget ligge en lang række forskellige opgaver. Af denne grund er det derfor afgørende, for at udvalget kan skabe værdi, at det under dette punkt specificeres, hvilke opgaver det forventes, at nomineringsudvalget påtager sig.

Bestyrelsen og/eller nomineringsudvalget kan i enkelte tilfælde have behov for en dialog med større aktionærer i forbindelse med overvejelser om ændringer i bestyrelsens sammensætning.

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler dog, at nomineringsudvalget som minimum varetager følgende forberedende opgaver:

- Beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer
- Årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer
- Årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom
- Indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen
- Foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer.

Rapportering

Under dette punkt redegøres der for, hvordan rapporteringen af udvalgets arbejde forløber. Det bør overvejes, hvordan der rapporteres (hvilket format), til hvem, om hvad, samt hvem der forestår denne rapportering.

Kommunikation

Klare retningslinjer for og klar kommunikation omkring bestyrelsens arbejde er afgørende for bestyrelsens succes, dels internt i selskabet og dels eksternt.

/kim.danstrup@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Som det er med direktion og bestyrelse, er det også i relation til nomineringsudvalget vigtigt at få defineret rammerne for sammensætningen af udvalget.

Nomineringsudvalgets årshjul

Af Kim Danstrup og
Brian Christiansen, PwC

Kort opsummering

- Nomineringsudvalgets ansvar omfatter en række meget væsentlige opgaver i forhold til at sikre, at bestyrelsen og direktionen både nu og i fremtiden besidder de rette kompetencer i forhold til at forfølge selskabets strategi.
- Vi har udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, nomineringsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve *Anbefalinger for god Selskabsledelse*.

Nomineringsudvalgets ansvar omfatter en række meget væsentlige opgaver i forhold til at sikre, at bestyrelsen og direktionen både nu og i fremtiden besidder de rette kompetencer i forhold til at forfølge selskabets strategi.

Vi har udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, nomineringsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve *Anbefalinger for god Selskabsledelse*[1].

Vi har foreslået, at opgaverne bliver delt ud på to møder, da to møder for mange virksomheder vil være i overensstemmelse med arbejdsgangen i virksomhedens ledelse. I det første år, hvor nomineringsudvalget etableres, kan der være behov for flere møder.

- *Møde 1* – Formålet med mødet er primært at sætte rammerne for nomineringsudvalgets arbejde samt sikre udvalgets sammensætning og uafhængighed. Herudover skal der tages stilling til og udarbejdes en beskrivelse af kvalifikationer, der kræves til direktion og bestyrelse. Der skal ligeledes tages stilling til forslag fra bl.a. aktionærer og ledelsesmedlemmer til kandidater til direktion eller bestyrelse.
- *Møde 2* – kan ligge i forbindelse med en strategi- eller budgetproces. Her foretages en årlig vurdering af ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejdelse og drøftelse af en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen. Eventuelle nye kandidater indstilles, og der foretages en årlig vurdering af de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportering til bestyrelsen. Herudover vil det være hensigtsmæssigt at evaluere udvalgets arbejde.

Vores skitse til årsplanen er inddelt i underpunkter: Ordensmæssige punkter, regnskab/offentliggørelse, ad hoc-opgaver, årlige punkter, jf. *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, og diverse. Ad hoc-opgaver er opgaver, som ifølge anbefalingerne ikke skal udføres årligt, og som ikke vedrører regnskabsaflæggelsen. Punkter, hvor der ikke er påført en reference, er forhold, som PwC vurderer som relevante for nomineringsudvalgets arbejde.

Referencer til corporate governance-anbefalingerne fra november 2017 er angivet i parentes. Reference til årsregnskabsloven er angivet som *ÅRL*, reference til selskabsloven er angivet som *SEL*, reference til OMX's oplysningsforpligtelser for udstedere er angivet som *OMX*, reference til delårsbekendtgørelsen er angivet som *delårs.BEK*, og reference til revisorloven er angivet som *RL*.

/kim.danstrup@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Vi har foreslået, at opgaverne bliver delt ud på to møder, da to møder for mange virksomheder vil være i overensstemmelse med arbejdsgangen i virksomhedens ledelse. I det første år, hvor nomineringsudvalget etableres, kan der være behov for flere møder.

1. Kilde: Årshjulet tager udgangspunkt i OMX's corporate governance-anbefalinger fra november 2014 og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Oversigten inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil. Ad hoc-opgaver er opgaver, som ifølge anbefalingerne ikke skal udføres årligt, og som ikke vedrører regnskabsaflæggelsen. I tillæg til årshjulets anbefalinger har vi i bogens øvrige artikler omtalt en række andre emner, der kan være relevante for bestyrelsens arbejde.

Figur 39: Nomineringsudvalgets årsplan

	Møde 1	*Møde* 2
Ordens-mæssige punkter	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.
Ad hoc-opgaver	• Analyse og vurdering af eksisterende kompetencer i forhold til nødvendige kompetencer i direktion og bestyrelse.	
Årlige punkter, jf. corporate governan-ce-anbefa-lingerne	• Udvalgets sammensætning og uafhængighed (3.4.2) • Beskrivelse af kvalifikationer, der kræves til direktion og bestyrelse (3.4.6) • Overveje forslag fra bl.a. aktionærer og ledelsesmedlem-mer til kandidater til direktion eller bestyrelse (3.4.6).	• Årlig vurdering af bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater (3.5.2 og 3.4.6) • Indstille forslag til kandidater (3.4.6) • Årlig vurdering af de enkelte ledelsesmedlemmers kom-petence, viden og erfaring samt rapportering til bestyrel-sen (3.4.6) • Årlig vurdering af selskabets aktiviteter for at sikre mang-foldighed i selskabets ledelsesniveauer (2.1.6) • Fremlægning af (opdateret) handlingsplan for den fremti-dige sammensætning af bestyrelsen, herunder konkrete forslag til ændringer. • At indstille procedure for bestyrelsens selvevaluering (3.5.4)
Diverse	• Nomineringsudvalget med direktionen • Nomineringsudvalget alene.	• Evaluering af udvalgets arbejde • Evaluering af ressourcer og materiale • Revurdering af udvalgets forretningsorden • Evaluering af afrapportering fra udvalget til bestyrelsen • Nomineringsudvalget med direktionen • Nomineringsudvalget alene.

Vi foreslår to årlige møder i nomineringsudvalget og tre i etableringsåret.

Direktørkontrakten

Af Betri Pihl Schultze og Jeanette Vallat, PwC

Kort opsummering

Direktørkontrakten er den centrale aftale mellem et selskab og dets direktør. Den regulerer direktørens rettigheder og forpligtelser under ansættelsen og i en periode efter aftalens ophør. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen aktivt tager stilling til, hvilke vilkår, der skal gælde for ansættelsesforholdet ved ansættelsens begyndelse, men bestyrelsen bør også løbende tage stilling til, om kontrakten skal genforhandles så den til stadighed er hensigtsmæssig og understøtter forretningen.

Artiklen redegør bl.a. for direktørens retsstilling i forhold til øvrige medarbejdere, ligesom der gennemgås de væsentligste temaer, man som bestyrelse bør overveje, når en direktør skal ansættes, herunder:

- Direktørens beføjelser og pligter
- Vederlag
- Ansættelsesforholdets ophør

Det er selskabets bestyrelse, der har kompetence til at ansætte og afskedige direktionen. Direktørkontrakten er den centrale aftale mellem selskabet og direktøren.

Her bør bestyrelsen aktivt tage stilling til, hvilke vilkår der skal gælde for ansættelsesforholdet. Vurderingen bør foregå ved ansættelsens begyndelse og løbende, således at direktørkontrakten til stadighed er hensigtsmæssig og understøtter forretningen. Det påhviler bestyrelsen at drage omsorg for selskabets interesser, herunder at ansætte en kompetent direktion, der til stadighed har de fornødne kompetencer til at drive forretningen.

Bestyrelsen kan også etablere et nomineringsudvalg. Udvalget vil i henhold til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* indstille en række forhold i direktørkontrakten til vedtagelse af bestyrelsen, herunder løn og andre vilkår for ansættelsen.

Direktørkontrakten adskiller sig på mange punkter fra den almindelige ansættelseskontrakt for funktionærer. Direktører er for så vidt ansat i et selskab, men sidestilles ikke med andre ansatte. Direktører er som udgangspunkt ikke omfattet af funktionærloven eller ferieloven. Det betyder, at der er tale om en høj grad af aftalefrihed, hvilket gør, at selve direktørkontrakten bliver bestemmende for direktørens rettigheder og pligter.

Når direktørkontrakten er færdigforhandlet og underskrevet af parterne, udgør den et bindende dokument, der vil blive lagt til grund af domstolene i tilfælde af en tvist.

Det er derfor vigtigt, at alle væsentlige forhold medtages, da parterne ikke, som ved almindelige lønmodtagerforhold, kan forlade sig på udfyldende retsregler, som fx funktionærloven, ferieloven og andre ansættelsesretlige love.

Hvem er direktør?

Direktørbegrebet er baseret på den funktion og kompetence, der er knyttet til stillingen. Domstolene har fastslået, at det ikke er tilstrækkeligt, at man er direktør af navn; man skal også være det af gavn. Er direktøren registreret i Erhvervsstyrelsen, er der en formodning for, at der er tale om en direktør. Det er dog uden betydning, hvis direktøren rent faktisk ikke reelt set er den øverste daglige ansvarlige.

Der er eksempler fra retspraksis på, at en anmeldt direktør blev betragtet som funktionær på grund af sin begrænsede kompetence, og at en ikke-anmeldt direktør blev anset for den reelle øverste daglige ansvarlige og dermed som selskabets direktør. I praksis giver det dog sjældent anledning til tvivl.

Det ses ofte, at medarbejdere ansættes med titel af direktør. Det kan fx ske med ansvarsområder inden for økonomi eller salg og marketing. Så længe de ikke er registreret i Erhvervsstyrelsen, vil de sjældent blive omfattet af det ansættelses- eller selskabsretlige direktørbegreb.

I større selskaber, herunder aktie- og anpartsselskaber, som har flere direktører, der er anmeldt i Erhvervsstyrelsen, vil alle anmeldte direktører som udgangspunkt blive opfattet som egentlige direktører.

Direktører, som i praksis ikke har en tilstrækkelig selvstændig kompetence, nyder beskyttelse efter funktionærloven og ferieloven. Det betyder bl.a., at:

- Direktøren har krav på et gensidigt opsigelsesvarsel efter funktionærlovens § 2 a
- Direktøren kan opnå godtgørelse for usaglig opsigelse efter funktionærlovens § 2 b
- Direktøren har ret til en forholdsmæssig bonus ved opsigelse efter funktionærlovens § 17 a
- Direktøren har krav på feriegodtgørelse efter ferieloven

Indhold af direktørkontrakten

Nedenfor er oplistet de vilkår, som bestyrelsen bør overveje at regulere i direktørkontrakten.

Grundlæggende aftalevilkår:

- Ansvarsområde
- Hverv under ansættelsen
- Løn
- Bonus
- Pension
- Ansvarsforsikring
- Personalegoder, såsom bil, pc, telefon
- Ferie
- Sygdom
- Tavshedspligt
- Loyalitetsforpligtelse
- Immaterielle rettigheder
- Behandling af personoplysninger
- Ophør, herunder i tilfælde af ejerskifte
- Konkurrenceklausul/kundeklausul
- Efterløn

Ansvarsområde

Direktørkontrakten bør fastslå, at direktøren har ansvaret for den daglige ledelse af selskabets virksomhed, herunder at driften sker i overensstemmelse med selskabets vedtægter og lovgivningen. Indgår selskabet i en koncern, bør aftalen angive direktørens kompetence og arbejdsopgaver over for koncernforbundne selskaber.

I børsnoterede selskaber påhviler det bestyrelsen at udarbejde en egentlig direktionsinstruks, som beskriver direktørens arbejdsopgaver samt arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen.

I alle tilfælde er det dog vigtigt, at der er en tydelig afgrænsning af bestyrelsens og direktørens rolle. Det gælder især ansættelse af andre direktører, større investeringer og strategiske beslutninger, som bør falde inden for bestyrelsens ansvarsområder.

I mange selskaber er bestyrelsen også sammensat på baggrund af ejeraftalen mellem selskabets ejere. Her bør bestyrelsen sikre, at direktørens ansvarsområder ikke strider mod ejeraftalens bestemmelser gennem direktørkontrakten.

Hverv under ansættelsen

Direktørers retsstilling i forhold til funktionærer adskiller sig også ved, at direktører som udgangspunkt ikke må have bibeskæftigelse. Udgangspunktet kan fraviges ved et samtykke fra selskabets bestyrelse, hvilket i givet fald bør være skriftligt.

Hvis direktøren ved sin tiltræden har andre hverv, bør der udtrykkeligt tages stilling til, om direktøren kan fortsætte sine hverv.

Påtager direktøren sig eksterne opgaver uden bestyrelsens samtykke, er der en interessekonflikt. Bestyrelsen har ret og pligt til at reagere over for en interessekonflikt. I værste fald kan det få konsekvenser for direktørens fortsatte ansættelse i selskabet.

En bestemmelse i kontrakten om, at direktøren hverken aktivt eller passivt må deltage i nogen anden virksomhed uden bestyrelsens forudgående samtykke, kan reducere risikoen for konflikter.

Såfremt det påhviler direktøren at påtage sig bestyrelsesposter i koncernforbundne selskaber, bør der medtages et generelt vilkår herom i direktørkontrakten, herunder om der ydes særskilt honorar herfor.

Aflønning

Direktørens aflønning består som altovervejende hovedregel både af en fast del og en variabel eller resultatafhængig del. Det kan være i form af bonus, aktier, warrants eller lignende. Selskabet er frit stillet med hensyn til vederlagtes størrelse samt lønpakkens form.

En væsentlig del af direktørkontrakten fastlægger direktørens faste vederlag og pension samt eventuel resultatafhængig aflønning i form af bonus. Oveni kommer eventuelle personalegoder, så som:

- Fri bil
- Pc og internetforbindelse på bopælen
- Telefon
- Mobiltelefon
- Efteruddannelse
- Rejser
- Repræsentation
- Diverse forsikringsordninger

Hvis der er vedtaget en vederlagspolitik for direktionen, påhviler det bestyrelsen at sikre, at vederlæggelsen sker inden for politikkens rammer.

Vederlagspolitikken bør bl.a. indeholde en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af direktionen. Den skal også sikre, at den samlede vederlæggelse, dvs. alle vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau, det kan eksempelvis understøttes ved, at virksomheden tager udgangspunkt i en benchmark-undersøgelse på området.

Samtidig bør det sikres, at vederlæggelsen afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.

Bonus

Ofte tildeles direktører ud over løn en resultatafhængig bonus. Bonussen kan opgøres på mange måder og fastsættes af bestyrelsen. Ofte aftales der en kombination af kort- og langsigtede incitamentsprogrammer. Det sikrer, at direktionen arbejder hen imod en opfyldelse af både selskabets kort- og langsigtede mål. Bestyrelsen skal i sin udarbejdelse af bonusordninger påse, at det sker inden for de lovgivningsmæssige rammer.

Hvad sker der med en bonus i forbindelse med, at direktørens ansættelsesforhold ophører?

En vigtig problemstilling er, hvordan bonussen skal behandles, når direktøren fratræder sin stilling. Bestyrelsen kan fx lade opgørelse og/eller berettigelsen til bonus være afhængig af, hvem der opsiger direktørkontrakten.

Vederlagspolitikken bør bl.a. indeholde en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af direktionen. Den skal også sikre, at den samlede vederlæggelse, dvs. alle vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau. Samtidig bør den sikre, at vederlæggelsen afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.

Eftersom direktøren ikke er omfattet af funktionærloven, har direktøren ikke ret til en forholdsmæssig andel af bonussen, som funktionærer har i henhold til funktionærlovens § 17 a.

En anden væsentlig problemstilling er spørgsmålet om direktørens langsigtede incitamentsordning. Her skal bestyrelsen også være opmærksom på, hvordan den skal behandles ved opsigelse. I modsat fald risikerer de, at direktøren kan tage hele sin incitamentsordning med uden beskæring.

Hvad der skal ske med en eventuel bonus og incitamentsordning i forbindelse med, at ansættelsen ophører, bør derfor behandles i direktørkontrakten.

Pension

Pension indgår som et væsentligt lønelement i direktørkontrakten, og typen af pensionsordning bør forhandles med direktøren.

Pensionsordningen kan være en traditionel ordning, hvor der indbetales pensionsbidrag til en tredjeparts pensionsudbyder, men for anmeldte direktører kan der også tildeles et såkaldt uafdækket tilsagn om løbende pensionsydelser, hvor den senere pensionsudbetaling står og falder med selskabets formue og eksistens.

Uafdækkede pensionstilsagn kan være fritaget for begrænsning i fradragsretten.

For selskabet betyder et pensionstilsagn, at der umiddelbart opnås en likviditetsmæssig fordel, idet udbetaling først finder sted, når direktøren når pensionsalderen. Denne fordel modsvares dog af, at selskabet har en forpligtelse, som kan være byrdefuld og svær at opgøre.

Særlig expat-skatteordning

Betingelser for at kunne anvende den særlige expat-skatteordning, hvorefter lønindkomsten i en periode op til 84 måneder beskattes med en effektiv skatteprocent på 32,84 %:

- Minimum månedsløn (A-indkomstskattepligtig løn: fx grundløn, kontante løntillæg, fri bil, telefon og sundhedsforsikring) på DKK 65.194,65 inkl. ATP-bidrag i 2018. Satsen for 2019 forventes at blive offentliggjort i slutningen af december 2018 eller starten af januar 2019
- Fuld eller begrænset skattepligt til Danmark skal indtræde ved ansættelsens begyndelse
- Ansættelsen skal påbegyndes senest 1 måned efter tilflytning til Danmark
- Direktøren må ikke have været skattepligtig til Danmark af lønindkomst, bestyrelseshonorarer eller selvstændig virksomhed mv. inden for de seneste 10 år
- Direktøren skal ansættes af en dansk arbejdsgiver eller et fast driftssted i Danmark af en udenlandsk virksomhed
- Den pågældende må ikke have taget del i ledelsen af, eller kontrollen med, kapitalen i virksomheden inden for de seneste 5 år

I forbindelse med en virksomhedsoverdragelse kan en sådan ordning også blive dyr for selskabet, og bestyrelsen bør derfor være varsom med eller i hvert tilfælde nøje overveje en sådan ordning. Det er dog muligt at inkorporere en klausul om, at selskabet ensidigt kan vælge at udbetale et engangsbeløb til erstatning for pensionsløftet.

Direktøren modtager ikke noget afkast på uafdækkede pensionstilsagn, når der ikke er indbetalt til en pensionsordning. Parterne kan i stedet aftale, at direktøren kompenseres for det manglende afkast. Til gengæld opnår direktøren, at pensionstilsagnet ofte øges i takt med, at lønnen øges. Ordningen kan også være risikobetonet for direktøren, da den efterlader direktøren uden pension fra selskabet, hvis selskabet ophører efter direktørens pensionering, fx ved likvidation eller konkurs. For direktører indebærer et uafdækket pensionstilsagn til gengæld muligheden for den skattemæssige gunstige situation, at der ved en engangsudbetaling alene er 85 % af udbetalingen (ud over et mindre skattefrit bundfradrag), der skal beskattes. Denne gunstige skattemæssige behandling gælder dog ikke, hvis selskabet vælger at afdække selskabets forpligtelse via en forsikring eller lignende, som stilles til sikkerhed for direktøren.

Fratræder direktøren før pensionering, opstår der ofte et ønske om at afvikle pensionstilsagnet før tid. Parterne bør derfor allerede i direktørkontrakten have taget stilling til, hvilke følger direktørens fratrædelse skal have for pensionsaftalen, herunder betydning for størrelsen af pensionsbeløbet samt mulighed for engangsudbetaling mv.

Ansvarsforsikring

Det må anbefales, at bestyrelsen tegner en ansvarsforsikring, der dækker det personlige erstatningsansvar som direktøren risikerer at ifalde under udøvelsen af sit hverv. Ansvarsforsikringen har til formål at dække det ansvar direktøren kan ifalde over for selskabet, dets medarbejdere, dets investorer/ejere eller tredjemand.

Endvidere dækker forsikringen ofte de sagsomkostninger, der er forbundet med sagens førelse.

Det bør fremgå af direktørkontrakten, om direktøren er omfattet af en sådan ansvarsforsikring.

Direktører fra udlandet

Det ses ofte i dag, at direktører hverves fra udlandet, hvilket blandt andet giver anledning til en række skattemæssige og ansættelsesretlige overvejelser, herunder: Skal direktøren udstationeres til Danmark eller lokalansættes? Hvilke regler gælder vedrørende social sikring af direktøren, og hvordan er direktøren dækket? Hvordan kan aflønningspakken sammensættes? Kan direktøren blive omfattet af den særlige expat-skatteordning?

Uanset om direktøren lokalansættes eller udstationeres til Danmark, vil lønpakkens sammensætning være af central betydning. I tillæg til de lønelementer, der er beskrevet under afsnittet "aflønning", kan det fx være relevant at overveje betaling af bolig, skolegang, hjemrejser og flytteomkostninger. I den forbindelse bør parterne også tage stilling til, hvem der skal bære de skattemæssige konsekvenser heraf. I tilfælde af en udstationering vil det endvidere være relevant at overveje, hvad der skal ske med den underliggende ansættelseskontrakt i hjemlandet og sikre sammenhæng mellem kontrakterne, herunder i tilfælde af opsigelse.

Såfremt direktøren opfylder betingelserne for den særlige expat-skatteordning, vil direktøren kunne opnå en lempeligere beskatning, der udgør 27 % med tillæg af 8 % i arbejdsmarkedsbidrag. Den effektive skatteprocent udgør i alt 32,84 % og kan højst anvendes i 84 måneder.

Ferie

Direktøren er ikke omfattet af ferieloven. Retten til ferie samt varigheden heraf bør derfor forhandles af parterne i direktørkontrakten. Det betyder, at direktøren som udgangspunkt har ret til den aftalte ferie med løn og således ikke først skal optjene ret til betalt ferie til forskel fra lønmodtagere.

Til forskel fra lønmodtagere vil direktøren ved fratrædelse ikke have krav på feriegodtgørelse for optjent, men ikke afholdt ferie.

Parterne kan naturligvis aftale, at hele eller dele af ferielovens bestemmelser skal finde anvendelse. Hvis ferieloven i sin helhed aftales mellem parterne, indebærer det bl.a. en pligt for selskabet til at yde ferietillæg og feriegodtgørelse af lønnen til direktøren. Da værdien af ret til en bonus som oftest indgår i beregningen af feriegodtgørelse og ferietillæg til lønmodtagere efter ferielovens regler, bør parterne overveje, om dette også skal gælde for direktørens ansættelsesforhold.

Tavshedspligt

Direktøren har ubetinget tavshedspligt og må således ikke uberettiget videregive, hvad direktøren er blevet bekendt med under udførelsen af sit arbejde. Pligten gælder også efter fratræden og omfatter alle forhold vedrørende virksomheden, der som følge af lovgivning eller sin natur er fortrolige, herunder kundeforhold, produktionsforhold, markedsføringsforhold og andre forretningshemmeligheder. Tavshedspligten bør indskærpes i direktørkontrakten og bør også omfatte tilbagelevering af alt materiale ved fratræden.

Loyalitetsforpligtelsen

I de tilfælde hvor en direktør ikke har indgået en konkurrenceklausul, vil direktøren således være forpligtet til at agere loyalt over for selskabet både under og efter ansættelsesforholdets ophør. Direktøren er således omfattet af en loyalitetspligt baseret på såvel uskrevne som skrevne regler, og skal herunder udvise god markedsføringsskik efter markedsføringsloven og iagttage forpligtelserne i lov om forretningshemmeligheder.

Såfremt en direktør tilsidesætter selskabets interesser, vil dette kunne udgøre en ulovlig handling i henhold til lov om forretningshemmeligheder og anses for misligholdelse fra direktørens side, der kan berettige virksomheden til bortvisning og/eller erstatning fra direktøren.

Foruden konkurrerende aktiviteter omfatter loyalitetsforpligtelsen også et forbud mod handlinger, der kan skade selskabets omdømme, herunder fx negativ omtale af selskabet, dets produkter, ledelse eller kunder. Fra retspraksis kan nævnes Østre Landsrets dom af 27. august 2008, hvor en fritstillet direktør i et debatforum på virksomhedens hjemmeside opfordrede hovedbestyrelsen til at gå af og angreb navngivne bestyrelsesmedlemmer. Direktøren blev herefter bortvist, hvilket ansås for berettiget.

Immaterielle rettigheder

Eftersom direktøren ikke er omfattet af lov om arbejdstagers opfindelser, vil retten til en eventuel ny opfindelse som udgangspunkt tilfalde direktøren.

Kan direktøren gøre opfindelser, bør parterne tage stilling til, om der skal gælde tilsvarende regler for direktøren, som der gælder for almindelige lønmodtagere. Her bør der særligt tages stilling til rettighedsoverdragelse og vederlag for opfindelsen.

Behandling af personoplysninger

Ved ansættelse af direktøren har selskabet samme oplysningspligt efter databeskyttelsesersondataforordningen som for øvrige ansatte. Der bør således indarbejdes et afsnit i direktørkontrakten om behandling af personoplysninger, der henviser til selskabets privatlivspolitik for ansatte. Selskabet skal i relation hertil overveje, hvorvidt der er yderligere behandlinger, der skal oplyses særskilt til direktøren, herunder videregivelse af oplysninger fx i relation til anmeldelse af direktøren i offentlige registre. Ligeledes kan en samtykkeerklæring til specifikke behandlinger være påkrævet fx i forbindelse med eksternt brug af foto.

Loyalitetsforpligtelsen gælder både i perioden, hvor direktøren er ansat og i en periode på op til tre år efter ansættelsesforholdets ophør.

Ophør

Når direktørkontrakten opsiges af en af parterne, bør bestyrelsen altid specifikt tage stilling til, hvilke forhold der skal gælde i forbindelse med fratrædelsen. Forholdene bør reguleres både for opsigelse og ophævelse samt både for direktørens og selskabets opsigelse/ophævelse. Selvom der måtte være taget højde for en fratrædelssituation i direktørkontrakten, vil det være hensigtsmæssigt at indgå en konkret fratrædelsesaftale mellem parterne, der gør endeligt op med ansættelsen og følgerne heraf, fx i forhold til konkurrerende aktivitet, fritstilling, personalegoder, ferie mv.

I direktørkontrakten bør det også reguleres, hvordan eventuelle tvister løses. Det kan være ubehageligt at skulle føre en personalesag ved domstolene i fuld offentlighed. Såfremt der ikke er indgået en aftale om, hvordan en tvist skal løses, skal sagen anlægges ved domstolene. Det ses ofte, at der i direktørkontrakten er aftalt voldgift. Dette kan i mange tilfælde være at foretrække for parterne, da tvisten kan afgøres af sagkyndige dommere og hemmeligholdes. Dog er omkostningerne ved voldgift ofte høje, da parterne selv skal betale for voldgiftens gennemførelse.

Opsigelse

Kontrakten bør regulere opsigelsesfristen både fra selskabets side og direktørens side. Der ses i praksis en stor variation i de opsigelsesvarsler, der aftales mellem parterne. De aftalte varsler ligger ofte mellem seks og tolv måneder fra selskabets side samt tre og seks måneder fra direktørens side. I gennemsnit ligger selskabets opsigelsesvarsel på cirka ni måneder, mens direktøren har et gennemsnitligt varsel på cirka fem måneder.

Sædvanligvis aftales det, at en direktør opsiges til udgangen af en måned ligesom for funktionærer.

Direktøren opnår ofte i kraft af sin stilling en viden, der vil være følsom for virksomheden. Det er derfor hensigtsmæssigt, at kontrakten indeholder en konkurrence- og/eller kundeklausul.

Selskaber har ofte indsat en bestemmelse om automatisk ophør ved udgangen af den måned, hvor direktøren fylder 70 år. I Forskelsbehandlingsloven indførtes med virkning fra 1. januar 2016 et forbud mod automatisk fratrædelse af en medarbejder ved det fyldte 70. år. Beskæftigelsesministeriets holdning er, at administrerende direktører også er omfattede af dette forbud, men det skal bemærkes, at dette ikke er efterprøvet i praksis ved de danske domstole.

Formkrav

Der gælder som sådan ikke noget skriftlighedskrav til en opsigelse.

Direktøren har tilsvarende ikke krav på at få en begrundelse for opsigelsen, medmindre dette er aftalt i kontrakten.

Af bevismæssige årsager anbefales dog, at opsigelsen foreligger i skriftlig form, både fra selskabets og fra direktørens side.

Skal direktøren fritstilles, eller skal direktøren fortsat være til rådighed?

Suspension

Ofte suspenderes direktøren samtidig med bestyrelsens opsigelse af vedkommende. Herved ophører direktøren med at fungere som selskabets daglige ansvarlige leder. Direktøren har uændret krav på løn under suspensionen. Bestyrelsen bør i den forbindelse tage stilling til, om direktøren fortsat skal stå til rådighed for selskabet i hele eller dele af opsigelsesperioden, eller om vedkommende skal fritstilles.

Da bestyrelsen har ret til at suspendere direktøren uden aftale herom, ses adgangen til suspension kun sjældent reguleret i direktørkontrakten.

Skal direktøren stå til rådighed, kræver det, at bestyrelsen har opgaver af passende karakter, dvs. opgaver inden for direktørens hidtidige kompetenceområde.

Direktøren har derfor ikke pligt til at stå til rådighed, hvis det er tydeligt, at bestyrelsen ikke har planer om at gøre brug af direktørens arbejdskraft. Bestyrelsen kan heller ikke ændre ansvarsområdet i opsigelsesperioden uden direktørens accept.

Fritstilling
Hvis direktøren fritages for sin arbejdsforpligtelse over for selskabet, er det principielle udgangspunkt, at direktøren har uændret krav på løn og eventuel fratrædelsesgodtgørelse.

Direktørens krav på løn og eventuel fratrædelsesgodtgørelse modificeres af, at direktøren er berettiget og forpligtet til at søge anden ansættelse. Selskabet vil herefter have ret til at modregne direktørens anden indtægt i opsigelseslønnen.

Dette er et element, der bør medtages i forhandling af en fratrædelsesaftale mellem parterne.

Opsigelse ved ejerskifte
I selskaber, hvor hele eller dele af forretningen påtænkes overdraget, eller der på anden vis sker en "change of control", spiller direktøren som oftest en helt afgørende og central rolle i forhold til gennemførelsen heraf.

Det er derfor væsentligt, at parterne i givet fald på forhånd indgår aftale om konsekvensen for direktøren af et ejerskifte, herunder i forhold til fx bonus og fratrædelse. I den forbindelse henvises også til afsnittet vedr. bonus.

Misligholdelse
Som oftest er parternes misligholdelse af direktørkontrakten ikke fastslået i direktørkontrakten. Dette beror på, at dansk rets almindelige regler finder anvendelse i tilfælde af misligholdelse uanset aftale mellem parterne herom, se dog afsnittet om fratrædelsesgodtgørelse nedenfor.

Direktørkontrakter indgået med et udenlandsk ejet selskab indeholder oftere klausuler om misligholdelse, herunder hvilke misligholdelsessituationer der betragtes som hævebegrundende, og som udløser erstatning. Sådanne bestemmelser vil normalt ikke blive lagt uprøvet til grund af danske domstole og kan helt eller delvist tilsidesættes efter aftalelovens regler.

Fratrædelsesgodtgørelse
Der aftales ofte ikke fratrædelsesgodtgørelser i direktørkontrakter. Årsagen er, at bestyrelsen allerede tager højde for kompensering af direktøren ved at aftale et længere opsigelsesvarsel end sammenlignet med øvrige medarbejdere.

Som berørt i afsnittet "misligholdelse" er parternes misligholdelse af direktørkontrakten som oftest ikke fastslået i kontrakten. Såfremt parterne har aftalt en fratrædelsesgodtgørelse i tilfælde af selskabets opsigelse af direktøren, bør den dog altid være betinget af, at direktøren ikke har misligholdt kontrakten eller sine forpligtelser som direktør for selskabet.

Højesterets dom af 2. maj 2012 viser, at parterne skal være omhyggelige i udformningen af klausuler om bortfald af retten til fratrædelsesgodtgørelse.

I den pågældende sag fremgik det af direktørkontrakten, at direktøren havde krav på en fratrædelsesgodtgørelse svarende til 6 måneders løn, såfremt han blev opsagt af selskabet "uden at det skyldes misligholdelse". Det fremgik endvidere af kontrakten, at direktøren kun havde krav på vederlag indtil fratrædelsestidspunktet, hvis han gjorde sig skyldig i "væsentlig misligholdelse" af sine pligter efter kontrakten.

Direktøren blev opsagt i 2008 under henvisning til, at han uberettiget havde udbetalt bonus til medarbejderne. Det var selskabets opfattelse, at direktøren "væsentligt" havde misligholdt ansættelsesforholdet, men bestyrelsen valgte pr. kulance at udbetale løn i 6 måneder, svarende til den aftalte opsigelsesperiode.

Højesteret udtalte, at direktørkontraktens to forskellige bestemmelser om "væsentlig misligholdelse", og "misligholdelse" ud fra ordlyden og sammenhængen, måtte forstås således, at kravet på fratrædelsesgodtgørelse ville bortfalde, ikke kun i tilfælde af væsentlig misligholdelse, men også i tilfælde af misligholdelse. På baggrund af bevisførelsen nåede Højesteret frem til, at direktøren ikke havde misligholdt sine forpligtelser og derfor var berettiget til fratrædelsesgodtgørelsen.

Kundeklausul og konkurrenceklausul

Direktøren opnår ofte i kraft af sin stilling en viden, der vil være følsom for virksomheden. Det er derfor hensigtsmæssigt, at kontrakten indeholder en konkurrence- og/eller kundeklausul.

En konkurrenceklausul medfører, at direktøren ikke må drive forretning eller anden virksomhed af konkurrerende art eller tage ansættelse i en konkurrerende virksomhed i en aftalt periode efter arbejdsforholdets ophør.

To af de væsentligste temaer er konkurrenceklausulens varighed, samt om der skal betales vederlag/kompensation for, at direktøren skal være bundet i den aftalte periode. Er der et rimeligt forhold mellem konkurrenceklausulens varighed og det vederlag, der betales for den, vil det i sagens natur være lettere at blive enige.

Ved en kundeklausul forstås en aftale, der afskærer direktøren fra i en vis periode at have forretningsmæssig forbindelse med selskabets kunder og øvrige forretningsforbindelser.

Bestyrelsen har pligt til at sikre selskabets konkurrencesituation, hvorfor der som oftest bør være aftalt en konkurrence- og/eller kundeklausul, der forbyder direktøren at udøve konkurrerende virksomhed og have kontakt til selskabets kunder i en rimelig periode efter sin fratrædelse.

Den 1. januar 2016 trådte lov om ansættelsesklausuler i kraft. Heri har man samlet reguleringen af kunde-, konkurrence- og jobklausuler for alle lønmodtagere, samlet benævnt ansættelsesklausuler. For lønmodtagere er der en række gyldighedsbetingelser, der skal være opfyldt, før kunde- og konkurrenceklausuler er gældende. Blandt andet kan en kunde- eller konkurrenceklausul højst aftales at have varighed på 12 måneder, og den skal kompenseres med minimum 40 % af månedslønnen i klausulperioden, dvs. i den periode klausulen er gældende. Hvis der både er aftalt en kunde- og en konkurrenceklausul, en såkaldt kombineret klausul, kan denne højst have en varighed på 6 måneder, og kompensationen skal minimum udgøre 60 % af månedslønnen i klausulperioden.

Disse gyldighedsbetingelser gælder ikke for direktører, hvor der som udgangspunkt er aftalefrihed. Dog kan klausulen tilsidesættes helt eller delvist efter ansættelsesklausullovens § 11, stk. 1 og 2, hvis den på urimelig måde indskrænker direktørens adgang til erhverv. Det er bestemmelsen i aftalelovens § 38, der er videreført uændret i ansættelsesbevisloven.

Når klausulerne skal udarbejdes, bør bestyrelsen både tænke på den aktuelle og fremtidige konkurrencesituation, så klausulerne på opsigelsestidspunktet lever op til deres formål.

Efterløn

Ved direktørens dødsfald vil selskabets lønforpligtelse ophøre. For at imødegå en ubehagelig økonomisk situation for de efterladte, ses det derfor ikke sjældent, at parterne har aftalt efterløn til direktørens ægtefælle/samlever eller børn i tilfælde af dødsfald under ansættelsen. Størrelsen på efterlønnen varierer, men er typisk aftalt til et bestemt antal måneders løn op til den aftalte opsigelsesperiodes længde.

Parterne bør være omhyggelige ved koncipering af aftalevilkåret og fx tage stilling til, hvilke lønelementer, der skal indgå i beregning af efterlønnen, og om den skal udbetales fra dødsdagen og til udgangen af en måned eller nøjagtigt det aftalte antal måneder frem efter dødsdagen, som i funktionærloven.

Vilkår i forhold til social sikring – forretningsrejser

Indbetaling af bidrag til sociale sikringsordninger kan være meget forskellig fra land til land, og det kan derfor være forbundet med en væsentlig omkostning samt administrativ byrde, hvis en direktør bliver omfattet af et andet lands regler om social sikring end Danmark. Udgangspunktet inden for EU er, at en direktør er omfattet af arbejdslandets regler om social sikring.

Bestyrelsen har pligt til at sikre selskabets konkurrencesituation, hvorfor der som oftest bør være aftalt en konkurrence- og/eller kundeklausul, der forbyder direktøren at udøve konkurrerende virksomhed og have kontakt til selskabets kunder i en rimelig periode efter sin fratrædelse.

Hvis direktøren skal foretage udenlandske forretningsrejser eller arbejde i flere lande, kan det derfor være relevant at indsætte et vilkår om social sikring i direktørkontrakten, der regulerer, i hvilket land direktøren er socialt forsikret baseret på forventet rejseaktivitet samt betingelser og mulighed for fortsat opretholdelse af social sikring i det pågældende land.

Sygdom

Det er vigtigt, at bestyrelsen i en virksomhed indretter direktionen og den øvrige ledelse på en sådan måde, at direktørens kortere fraværsperioder ikke påvirker den daglige drift af en virksomhed væsentligt. Dette kan blandt andet indgå i kontrakten som en del af direktørens forpligtelser over for virksomheden, hvis denne bliver syg.

Det kan derfor være relevant at indsætte et vilkår om opsigelse i forbindelse med sygdom, således som det kendes fra funktionærlovens bestemmelser, hvor eksempelvis 120-dages reglen finder anvendelse, hvis den er aftalt med direktøren.

Ansættelsesforholdets vilkår

Vi har i artiklen redegjort for de vigtige overvejelser, bestyrelsen skal gøre sig om direktørens ansættelsesvilkår. Det er væsentligt, at bestyrelsen aktivt tager stilling til, hvilke vilkår der skal gælde for ansættelsesforholdet – både ved ansættelsens begyndelse og løbende.

Artiklen indeholder ikke en udtømmende gennemgang af forhold, der kan være relevante at regulere i direktørkontrakten. Det påhviler bestyrelsen i direktørkontrakten at sikre fyldestgørende og tilstrækkelige kontraktvilkår.

/jeanette.vallat@pwc.com,
betri.pihl.schultze@pwc.com

Revisionsudvalgets agenda

Revisionsudvalgets agenda

Af Kim Tromholt, Rasmus Friis Jørgensen og Brian Christiansen, PwC

Kort opsummering

I forbindelse med udpegelse af medlemmer til revisionsudvalget bør følgende kvalifikationer overvejes:

- Høj grad af integritet
- Sund skepsis
- Forståelse af den branche som virksomheden opererer i, virksomhedens forhold, dens produkter og serviceydelser
- Viden om risikostyring og interne kontrolsystemer
- Evnen til at læse og forstå regnskaber og regnskabsstandarder, stille spørgsmål til dem samt fortolke og vurdere svarene
- Evnen til at se problemstillinger fra forskellige perspektiver og komme med konstruktive forslag.

Revisionsudvalget er et underudvalg i bestyrelsen, der har særligt fokus på kontrollen af regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder at sikre troværdighed, integritet og transparens i de offentliggjorte regnskaber. Udvalget udgøres af medlemmer af bestyrelsen eller af personer, der er valgt af generalforsamlingen, og som ikke behøver at være medlemmer af bestyrelsen.

I lyset af øgede krav til regnskabsaflæggelsen, investorernes og andre interessenters krav om kvalitet og den økonomiske krise har revisionsudvalgets rolle i forbindelse med sikring af troværdighed, integritet og transparens i den finansielle rapportering fået en central rolle i bestyrelsens arbejde. I tillæg hertil er revisionsudvalgene i stigende omfang blevet bedt om at påtage sig yderligere opgaver. Arbejdet er i takt hermed også blevet mere udfordrende og krævende end tidligere. Kort sagt – alle forventer mere af revisionsudvalgene.

I dette kapitel giver vi vores bud på best practice, som kan hjælpe revisionsudvalget med at indfri de forventninger, som interessenterne har. Kapitlet skal give læseren et overblik over revisionsudvalgets rolle, og de efterfølgende kapitler vil behandle udvalgte emner på revisionsudvalgets agenda mere i dybden.

Revisionsudvalgets opgaver

I henhold til revisorloven består revisionsudvalgets opgaver som minimum af:

- At underrette det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen
- At overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integriteten
- At overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt med hensyn til regnskabsaflæggelsen i virksomheden, uden at krænke dens uafhængighed
- At overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v., idet der tages hensyn til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden
- At overvåge og kontrollere revisors uafhængighed og godkende revisors levering af andre ydelser end revision
- At være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og indstilling af revisor til valg.

Ud over disse opgaver er der i *Anbefalinger til god Selskabsledelse* en række mere konkrete forhold, som det anbefales, at revisionsudvalget overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- Regnskabspraksis på væsentlige områder, herunder indvirkning af ændringer i anvendt regnskabspraksis
- Væsentlige regnskabsmæssige skøn
- Transaktioner med nærtstående parter
- Usikkerheder og risici, herunder også i relation til selskabets forventninger.

Anbefalinger for god Selskabsledelse[1]

3.4.2. Det *anbefales*, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

3.4.3. Det *anbefales*, at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et revisionsudvalg, og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.

Kommentar: Revisionsudvalget bør alene bestå af bestyrelsesmedlemmer og ikke eksterne parter, da disse ikke har den samme indsigt i selskabets forhold og ikke nødvendigvis er underlagt det samme ansvar som bestyrelsesmedlemmer.

3.4.4. Det *anbefales*, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

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

3.4.5. Det *anbefales*, at revisionsudvalget:

- Årligt vurderer behovet for en intern revision og i givet fald fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget
- Påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,
- Påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og
- Overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Kommentar: Hvis det besluttes at etablere intern revision, kan bestyrelsen vælge at outsource opgaven. Den pågældende varetager, med reference til bestyrelsen eller revisionsudvalget, den interne revision.

Endvidere er revisionsudvalgene i stigende omfang af bestyrelserne blevet bedt om at varetage yderligere opgaver. Disse yderligere opgaver omfatter emner så som:

- Overvågning af virksomhedens overholdelse af love og regulativer, herunder skatte- og selskabslovgivning
- Overvågning af virksomhedens overholdelse af forretningsetik – både lovregler og regulativer og virksomhedens egne regler herfor – herunder håndtering af tredjepartsrisici i relation til bl.a. leverandører, distributører, agenter m.fl.
- Overvågning af selskabets it-strategi og -sikkerhedspolitik
- Overvågning af aflæggelsen af CSR-rapporteringer
- Overvågning af den samlede Risk Management-processen
- Gennemgang af politik vedrørende Disclosure Committee, herunder dens funktion og medlemmer
- Gennemgang af væsentlige investeringsansøgninger og opfølgning herpå
- Gennemgang af kommunikation fra interne og eksterne parter om manglende overholdelse af interne og eksterne regler og regulativer (whistleblower-funktion).

Såfremt revisionsudvalget skal varetage yderligere opgaver, bør der træffes konkret aftale om dette i de enkelte virksomheder og beskrives i revisionsudvalgets forretningsorden, så der ikke er tvivl om udvalgets ansvarsområder. Forretningsordenen bør dog give revisionsudvalget en vis fleksibilitet – især bør udvalget have adgang til at få foretaget særlige undersøgelser, når det vurderes nødvendigt, herunder retten til at anvende de nødvendige interne og eksterne ressourcer.

Revisionsudvalgets organisering

Revisionsudvalgets organisering er et væsentligt element i at sikre dets effektivitet.

Det vil sige, at udvalget består af personer med de rette kvalifikationer, som er uafhængige, har tid til rådighed og engagement mv. Det er derfor vigtigt, at valg af medlemmer overvejes nøje.

1. Kilde: *www.corporategovernance.dk*

Anbefalinger for god Selskabsledelse foreskriver, at flertallet af revisionsudvalgets medlemmer er uafhængige. I henhold til revisorloven er det alene et krav, at flertallet af medlemmerne, herunder formanden, er uafhængige, hvis udvalgets medlemmer ikke alene udgøres af medlemmer af bestyrelsen. Mindst et af medlemmerne skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

Derudover skal udvalgets medlemmer samlet set have kompetencer af relevans for virksomhedens branche. I lyset af de øgede forventninger til udvalgene og de yderligere opgaver, som bliver pålagt udvalgene, er det afgørende, at medlemmerne er kvalificerede i en sådan grad, at hvert medlem tilfører værdi til revisionsudvalgets arbejde, og at medlemmerne samlet har den nødvendige erfaring og ekspertise til at udfylde ansvaret, der er blevet dem pålagt.

I forbindelse med udpegelse af medlemmer til revisionsudvalget bør følgende kvalifikationer overvejes:

- Høj grad af integritet
- Sund skepsis
- Forståelse af virksomhedens branche, virksomhedens forhold, dens produkter og serviceydelser
- Viden om risikostyring og det interne kontrolsystem
- Evnen til at læse og forstå regnskaber og regnskabsstandarder, stille spørgsmål til dem samt fortolke og vurdere svarene
- Evnen til at se problemstillinger fra forskellige perspektiver og komme med konstruktive forslag.

For at medlemmerne kan udfylde deres rolle, er det vigtigt, at virksomhedens ledelse bibringer medlemmerne en tilstrækkelig detaljeret viden om virksomhedens aktiviteter, regnskabsaflæggelsesproces, risikostyring, interne kontrolsystem, relevant lovregulering mv. På den anden side er det vigtigt, at de enkelte medlemmer afsætter tilstrækkelig tid til at opnå og vedligeholde viden om virksomheden og løbende deltagelse og ikke mindst forberedelse til møderne.

Figur 40: *En evaluering af revisionsudvalget indeholder typisk disse områder og spørgsmål:*

Vurderingsområde	Eksempler på spørgsmål
Udvalgets sammensætning	• Er der kompetencer eller erfaringer, som mangler, og som ville være nyttige at have i udvalget? • Har udvalgsmedlemmerne tilstrækkelig forståelse af virksomhedens forretningsområde og drift? • Ville det være hensigtsmæssigt med medlemmer med mere digital ekspertise?
Udvalgets aktiviteter	• Stiller udvalgets medlemmer de rigtige spørgsmål om tonen i toppen, virksomhedskultur, intern kontrol og forebyggelse af besvigelse? • Har udvalgets medlemmer rettet fokus mod de rigtige økonomiske oplysninger, som fx vigtige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og usædvanlige transaktioner? • Er der emner, som udvalget skulle være mere involveret i? • Bruger udvalget interne og eksterne revisorer optimalt? • Har udvalget en tilstrækkelig forståelse af de risici, som det overvåger?
Mødedynamik	• Bidrager nogle medlemmer af udvalget mere end andre? • Kan tilstedeværelsen af visse enkeltpersoner på møder bremse diskussioner? • Er fordelingen af oplæg og diskussion passende? • Er mødefrekvens og tildeling af tid til møder passende? • Er der afsat tilstrækkelig tid til fortrolige møder med ledelse, intern og ekstern revision?
Kvalitet i mødedokumenter	• Formidler mødedokumenterne effektivt de oplysninger, udvalget har behov for? • Modtager udvalgsmedlemmerne materialet tids nok?

Revisionsudvalgets organisering er et væsentligt element i at sikre dets effektivitet. Det vil sige, at udvalget består af personer med de rette kvalifikationer, som er uafhængige, har tid til rådighed og engagement mv. Det er derfor meget væsentligt, at valg af medlemmer overvejes nøje.

Erhvervsstyrelsen er ansvarlig for tilsynet med, at medlemmer af bestyrelse, direktion og revisionsudvalg i virksomheder af offentlig interesse (børsnoterede virksomheder samt penge- og realkreditinstitutter og forsikringsselskaber), overholder de pligter, der følger af revisorloven, forordningen og bestemmelser om valg og afsættelse af revisor.

Hvis revisionsudvalget får tildelt andre opgaver end de, som er nævnt i loven, skal det sikres, at revisionsudvalget også på disse områder besidder de nødvendige kvalifikationer, fx vedrørende it-sikkerhed, CSR-rapportering og etiske forhold.

Endelig skal det nævnes, at der i forbindelse med udvælgelse af medlemmer bør tilstræbes diversitet, så der bringes forskellige kompetencer ind i revisionsudvalget.

Rapportering

Da revisionsudvalget arbejder under mandat fra bestyrelsen, skal udvalget – typisk via revisionsudvalgsformanden – underrette den samlede bestyrelse om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen, samt om udvalgets arbejde i øvrigt. Der er ingen formelle krav til form og frekvens af afrapporteringen.

Det anbefales dog, at formanden på hvert bestyrelsesmøde orienterer den samlede bestyrelse om revisionsudvalgets arbejde siden sidste bestyrelsesmøde. Afrapporteringen kan ske ved aflæggelse af mundtlig beretning eller gennem en skriftlig rapport. Herudover bør bestyrelsen også modtage referaterne fra revisionsudvalgsmøderne.

Evaluering af revisionsudvalget

Revisionsudvalget bør årligt foretage en evaluering af, om udvalget som helhed fungerer effektivt såvel som en evaluering af de enkelte medlemmer.

Evalueringen af udvalget som helhed kan foretages enten som en selvevaluering eller en uafhængig evaluering. Uanset hvilken form der anvendes, er det vigtigt, at der er en konstruktiv dialog i revisionsudvalget, samt at alle forbedringsforslag opnoteres, og aktionspunkter udarbejdes.

Evaluering af de enkelte medlemmer foretages sædvanligvis af formanden og drøftes med de enkelte medlemmer på særskilte møder.

Virksomheder af offentlig interesse underlægges tilsyn

Erhvervsstyrelsen er ansvarlig for tilsynet med, at medlemmer af bestyrelse, direktion og revisionsudvalg i virksomheder af offentlig interesse (børsnoterede virksomheder samt penge- og realkreditinstitutter og forsikringsselskaber) overholder de pligter, der følger af revisorloven mv.

Efter afslutningen af en undersøgelse tager Erhvervsstyrelsen stilling til, om resultatet af undersøgelsen giver anledning til:

1) afslutning af undersøgelsen uden yderligere bemærkninger,
2) at give en påtale,
3) at påbyde, at overtrædelse skal bringes til ophør, eller
4) at indbringe et medlem af revisionsudvalg eller virksomheden eller begge for Revisornævnet.

Revisornævnet kan tildele en advarsel eller pålægge en bøde på ikke over 300.000 kr. Hvis der er tale om grov eller oftere gentaget forsømmelse af pligterne, kan Revisornævnet nedlægge forbud mod, at medlemmet af revisionsudvalget i op til 3 år i virksomheder af interesse for offentligheden kan være medlem bestyrelsen, direktionen og revisionsudvalget.

/kim.tromholt@pwc.com,
rasmus.friis.jorgensen@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Revisionsudvalget
Inspiration til forretningsordenen

Af Kim Tromholt, Rasmus Friis Jørgensen og Brian Christiansen, PwC

Inspiration til, hvad revisionsudvalgets forretningsorden kan indeholde:

Indledende bestemmelser
En beskrivelse af forudsætningerne for revisionsudvalgets arbejde, herunder hvad der forventes af medlemmerne i forhold til arbejdet i udvalget.

Konstituering, formål og sammensætning
Under dette punkt uddybes de praktiske omstændigheder i relation til konstitueringen. Derudover redegøres der for, hvad formålet med revisionsudvalget er. Desuden vises en oversigt over de tilsynsopgaver, revisionsudvalget varetager. Eksempelvis:

- Kontakt til ekstern revisor
- Overvågning af interne kontroller og risikostyring
- Den interne revisionsfunktion, hvis denne er etableret
- Regnskabsaflæggelsesprocessen.

Bemyndigelse
Under dette punkt oplistes, hvad revisionsudvalget har af bemyndigelser i forhold til eksempelvis indhentning af information, brug af ekstern rådgivning, hvad revisionsudvalget har ret til at godkende mv.

Sekretær
Der tages beslutning om, hvem der skal fungere som sekretær for udvalget.

Tilrettelæggelse
Medlemskab
Under dette punkt kan blandt andet indgå retningslinjer for medlemskabet af udvalget; hvor mange medlemmer, hvem der kan vælges ind, og hvilke kompetencer der er en forudsætning herfor, hvem der vælger medlemmer, hvor mange medlemmer der skal være til stede, for at udvalget er beslutningsdygtig mv.

Møder
Det vil også være relevant med retningslinjer for mødeafholdelse i revisionsudvalget, herunder hvem der har ret til at deltage i møderne.

Kort opsummering

Lovgivningen foreskriver, at revisionsudvalget varetager følgende opgaver:

- At underrette det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen
- Overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integriteten
- Overvågning af, om virksomhedens interne kontrolsystemer, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt med hensyn til regnskabsaflæggelsen i virksomheden uden at krænke dens uafhængighed
- Overvågning af den lovpligtige revision af årsregnskabet mv. og tage hensyn til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden
- Overvågning og kontrol af revisors uafhængighed, herunder godkendelse af revisors levering af andre ydelser end revision
- Være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og indstilling af revisor til valg.

Derudover anbefaler Komitéen for god Selskabsledelse, at revisionsudvalget varetager følgende opgaver:

- Overvågning af regnskabspraksis på de væsentligste områder og væsentlige regnskabsmæssige skøn
- Overvågning af transaktioner med nærtstående parter
- Overvågning af usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år
- Årlig vurdering af behovet for en intern revision og i givet fald fremkomme med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, samt påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen, og påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, samt overvågning af direktionens opfølgning på den eventuelle interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Klare retningslinjer og klar kommunikation mellem udvalg og den samlede bestyrelse er afgørende for udvalgets succes.

Mødehyppighed
Hvor ofte afholdes der møder, og hvad er der af rammer i forhold til afholdelse af møder, der måtte overskride det fastsatte antal.

Mødeindkaldelse
Under dette punkt bør det fremgå, hvem der indkalder til møder i revisionsudvalget, samt hvorvidt der eventuelt er aftalt en indkaldelsesfrist.

Det bør også her fremgå, hvad der medsendes af information og materiale ved indkaldelsen.

Mødereferater
Her angives det, hvem der udarbejder referater af møderne i udvalget, samt hvornår medlemmerne af udvalget kan forvente at modtage disse.

Opgaver
Der kan hos revisionsudvalget ligge en lang række forskellige opgaver. Af denne grund er det derfor afgørende, at udvalget kan skabe værdi, og at det under dette punkt specificeres, hvilke opgaver det forventes – i tillæg til de opgaver, som er angivet i Revisorloven eller *Anbefalinger for god Selskabsledelse* – at revisionsudvalget påtager sig.

Herudover bør administrative opgaver beskrives, såsom årlig selvevaluering af udvalgets samarbejde, gennemgang af forretningsordenen, efteruddannelse af udvalget mv.

Rapportering
Under dette punkt redegøres der for, hvordan rapporteringen af udvalgets arbejde forløber. Det bør overvejes, hvordan der rapporteres/i hvilket format, om hvad, samt hvem der forestår denne rapportering.

Kommunikation
Klare retningslinjer for og klar kommunikation omkring udvalgets arbejde er afgørende for udvalgets succes, dels internt i virksomheden og dels eksternt.

/kim.tromholt@pwc.com,
rasmus.friis.jorgensen@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Revisionsudvalgets årshjul

Af Kim Tromholt, Rasmus Friis Jørgensen og Brian Christiansen, PwC

PwC har med baggrund i anbefalingerne udarbejdet en figur med eksempler på de punkter, revisionsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve *Anbefalinger for god Selskabsledelse*[1].

Vi har foreslået at dele opgaverne ud på fire møder, da fire møder for mange virksomheder vil være i overensstemmelse med arbejdsgangen i virksomhedens ledelse, herunder i forbindelse med forberedelse af kvartals- og årsrapporter. I det følgende er de fire møder kort beskrevet. Se yderligere punkter i figuren.

- *Møde 1* ligger lige inden bestyrelsesmødet hvorpå årsrapporten behandles, og det er her, de overordnede regnskabsprincipper sikres overholdt i forhold til aflæggelse af selskabets årsregnskab. Det er også på dette møde at revisors afrapportering på revisionen gennemgås, og hvor der stilles dybdegående spørgsmål til selskabets eksterne revisor – eventuelt også til intern revision, såfremt selskabet har en sådan funktion. Der tages ligeledes stilling til indstilling til bestyrelsen om valg af ekstern revisor på generalforsamlingen. Møde 1 er et af de mere omfattende møder i revisionsudvalgets årshjul.
- *Møde 2* er også et vigtigt møde, da det er her revisionsplanen for det kommende år for ekstern revision samt intern revision, såfremt selskabet har en sådan funktion, behandles. Vurdering af revisionsplanen er væsentlig, da denne plan skaber fundamentet for det kommende års handlinger og samarbejde. Det er også her, at aftalebrevet med ekstern revision godkendes.
- *Møde 3* har til formål at gennemgå halvårsrapporten samt at samle op på eventuelle bemærkninger fra revisionen.
- *Møde 4* har til formål at gennemgå kvartalsrapporten. Revisionsudvalget skal overvåge regnskabsprocessen med særligt fokus på den forestående årsafslutning og tage stilling til eventuelle bemærkninger fra revisionen i den forbindelse. Revisionsudvalgt skal endvidere tage stilling til *Anbefalinger for god Selskabsledelse*.

Vores skitse til årsplanen er inddelt i underpunkter: Ordensmæssige punkter, regnskab/offentliggørelse, andre opgaver, revision, årlige punkter, jf. *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, og diverse. Punkter, hvor der ikke er påført en reference, er forhold, som PwC vurderer som relevante for udvalgets arbejde.

Referencer til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra november 2017, er angivet i parentes. Referencer til årsregnskabsloven er angivet som "ÅRL", referencer til selskabsloven er angivet som "SEL", referencer til OMX' oplysningsforpligtelser for udstedere er angivet som "OMX", referencer til delårsbekendtgørelsen er angivet som "delårs.BEK", og referencer til revisorloven er angivet som "RL".

/kim.tromholt@pwc.com,
rasmus.friis.jorgensen@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Kort opsummering

- Revisionsudvalget har overordnet set til formål at assistere bestyrelsen i den tilsynsopgave, der påhviler den.
- Vi har udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, revisionsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve lovgivningen og *Anbefalinger for god Selskabsledelse*.

1. Kilde: Årshjulet tager udgangspunkt i Komitéen for god Selskabsledelses Corporate Governance-anbefalinger fra november 2017 og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Oversigten inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil. I tillæg til årshjulets anbefalinger har vi i bogens øvrige artikler omtalt en række andre emner, der kan være relevante for bestyrelsens arbejde.

Figur 41: Revisionsudvalgets årsplan

	Møde 1	*Møde* 2
Ordens-mæssige punkter	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Eventuelle klager/indberetning til whistleblower-funktion • Eventuelle sager vedrørende besvigelser.	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Eventuelle klager/indberetning til whistleblower-funktion • Eventuelle sager vedrørende besvigelser.
Regnskab/ offentlig-gørelse	Overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integritet (RL § 31) Inden godkendelsen af årsrapporten overvåger og rapporterer udvalget til det øverste ledelsesorgan om (3.4.4): – regnskabspraksis på de væsentligste områder – væsentlige regnskabsmæssige skøn – transaktioner med nærtstående parter – usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne for det kommende år • Årsrapport • Vurdering af rettede og ikke-rettede fejl • Udkast til årsrapporten • Udkast til fondsbørsmeddelelse.	Overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integritet (RL § 31) Inden godkendelsen af delårsrapporten overvåger og rapporterer udvalget til det øverste ledelsesorgan om (3.4.4): – regnskabspraksis på de væsentligste områder – væsentlige regnskabsmæssige skøn – transaktioner med nærtstående parter – usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år • Kvartalsrapport for Q1 • Udkast til fondsbørsmeddelelse.
Andre opgaver	• Forhåndsgodkendelse af ekstern revisors levering af andre ydelser end revision (RL § 31). • Godkendelse af politik for ekstern revisors levering af skatte- og værdiansættelsesydelser.	• Finansielt beredskab. • Overvågning af virksomhedens overholdelse af forretningsetik
Revision	• Revisors rapportering om den udførte revision, herunder revisionsprotokollat. • Overvågning og kontroller af revisors uafhængighed i relation til omfang og ydelser (RL § 31) • Overvågning af den lovpligtige revision af årsregnskabet mv. og tage hensyn til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden (RL § 31) • Indstilling om valg af revisor (5.3.2/RL § 31) 1	• Revisors rapportering om den udførte revision. • Revisionsplan, herunder vurdering af det af revisor påtænkte væsentlighedsniveau og identifikation af betydelige risici • Revisionshonorar (5.3.2/RL § 31) • Aftalebrev med revisionen.
Årlige punkter, jf. corporate governan-ce-anbefa-lingerne	• Udvalgets uafhængighed (3.4.2) • Udvalgets sammensætning, herunder at formanden for bestyrelsen ikke bør være formand for udvalget (3.4.3)	
Dialog	• Revisionsudvalget alene med ekstern revision (5.3.1) • Revisionsudvalget alene med direktionen • Revisionsudvalget alene • Eventuelt. • Orientering til bestyrelsen, herunder om resultat af den lovpligtige revision og regnskabsaflæggelsesprocessen • (RL § 31)	• Evaluering af udvalgets arbejde • Evaluering af ressourcer og materiale • Revurdering af udvalgets forretningsorden • Evaluering af underretninger fra udvalget til bestyrelsen • Revisionsudvalget alene med ekstern revision (5.3.1) • Revisionsudvalget alene med direktionen • Revisionsudvalget alene • Orientering til bestyrelsen, herunder om resultat af den lovpligtige revision og regnskabsaflæggelsesprocessen (RL § 31) • Eventuelt.

1. I forbindelse med udbud af revisionen, er der en særlig proces som skal følges, jf. kapitlet "Samarbejde med ekstern revision"

	Møde 3	Møde 4
Ordens-mæssige punkter	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Eventuelle klager/indberetning til whistleblower-funktion • Eventuelle sager vedrørende besvigelser.	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen • Eventuelle klager/indberetning til whistleblower-funktion • Eventuelle sager vedrørende besvigelser.
Regnskab/ offentlig-gørelse	Overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integritet (RL § 31) Inden godkendelsen af delårsrapporten overvåger og rapporterer udvalget til det øverste ledelsesorgan om (3.4.4): – regnskabspraksis på de væsentligste områder – væsentlige regnskabsmæssige skøn – transaktioner med nærtstående parter – usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år • Kvartalsrapport for Q2 • Udkast til fondsbørsmeddelelse.	Overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integritet (RL § 31) Inden godkendelsen af delårsrapporten overvåger og rapporterer udvalget til det øverste ledelsesorgan om (3.4.4): – regnskabspraksis på de væsentligste områder – væsentlige regnskabsmæssige skøn – transaktioner med nærtstående parter – usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år • Kvartalsrapport for Q3 • Udkast til fondsbørsmeddelelse • Stillingtagen til anbefalinger for god selskabsledelse (beskrivelse af følg eller forklar i årsrapport/hjemmeside).
Andre opgaver	• Skattepolitik. • Treasury politik. • Politik og procedurer for forebygge og opdage besvigelser. • Overvågning af selskabets it-strategi og –sikkerhedspolitik.	• Nedskrivningstests og andre væsentlige regnskabsmæssige skøn. • Overvågning af aflæggelsen af eventuel CSR-rapportering.
Revision	• Revisors rapportering om den udførte revision. • Eventuelt Management Letter om selskabets interne kontroller.	• Revisors rapportering om den udførte revision, herunder eventuel early warning rapportering fra revisor omkring særlige opmærksomhedspunkter vedrørende årsafslutningen.
Årlige punkter, jf. corporate governance-anbefalingerne	• Overvågning om intern kontrolsystem og risikostyringssystemer fungerer effektivt uden af krænke dens uafhængighed (RL § 31) • Vurdering af behov for intern revision (3.4.5) • Evaluering af samarbejdet i udvalget (3.5.3).	• Beskrivelse af revisionsudvalgets arbejde i årsrapport/hjemmeside.
Dialog	• Revisionsudvalget alene med ekstern revision (5.3.1) • Revisionsudvalget alene med direktionen • Revisionsudvalget alene • Orientering til bestyrelsen, herunder om resultat af den lovpligtige revision og regnskabsaflæggelsesprocessen (RL § 31) • Eventuelt.	• Revisionsudvalget alene med ekstern revision (5.3.1) • Revisionsudvalget alene med direktionen • Revisionsudvalget alene • Orientering til bestyrelsen, herunder om resultat af den lovpligtige revision og regnskabsaflæggelsesprocessen (RL § 31) • Eventuelt.

Samarbejdet med ekstern revision

Af Kim Tromholt, Rasmus Friis Jørgensen og Brian Christiansen, PwC

Bestyrelsens kontakt til ekstern revision afhænger af, om der er etableret et selvstændigt revisionsudvalg. I sådanne situationer vil det være revisionsudvalget, der har hovedparten af den løbende kontakt til den eksterne revision (efterfølgende bruges udtrykket "bestyrelsen", som også kan dække over et revisionsudvalg). Uanset om der er etableret et revisionsudvalg, er det den samlede bestyrelse, der er ansvarlig for selskabets årsrapport og de øvrige opgaver, der måtte lægges ud til udvalget.

For at få mest værdi af den udførte revision, er det vigtigt, at der etableres et godt samarbejde med ekstern revision.

Revisors uafhængighed

Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant og sparringspartner for virksomhedens bestyrelse og daglige ledelse. Revisors arbejde er en værdiskabende faktor for selskabet og for bestyrelsens arbejde.

Rollen som offentlighedens tillidsrepræsentant indebærer, at revisionen skal udføres i overensstemmelse med god revisionsskik, hvilket bl.a. betyder, at revisor skal udvise professionel skepsis, integritet, objektivitet, fortrolighed, professionel adfærd og fornøden omhu ved udførelse af revisionen.

I vurderingen af om revisor har den fornødne uafhængighed, bør bestyrelsen bede revisor redegøre for, hvordan en række elementer håndteres, herunder bl.a. retningslinjer for partnerrotation og levering af ikke-revisionsydelser samt håndtering af ansattes finansielle eller personlige relationer til selskabet.

Det er vigtigt, at der eksisterer et åbent, tillidsfuldt og professionelt forhold mellem direktionen, bestyrelsen og selskabets eksterne revisor.

Revisionsfirmaets kvalitetsstyringssystemer

Et andet vigtigt element i vurderingen af den eksterne revision er en vurdering af omfanget og effektiviteten af revisionsfirmaets kvalitetsstyringssystem. Bestyrelsen behøver ikke i detaljer at forstå og kende omfanget af revisionsfirmaets kvalitetsstyringssystem. Fokus bør være på, hvorvidt revisionsfirmaet lever op til gældende revisionsstandarder for kvalitet. Dette undersøges i relation til resultater fra Erhvervsstyrelsens kvalitetskontrol af revisionsfirmaet og indsigt i mængden og arten af eventuelle sager om dårlig kvalitet anlagt af kunder eller andre interessenter.

Omfanget af revisionen

Revisor skal udarbejde en årlig revisionsplan. Bestyrelsen præsenteres for planen for revisionen, så de kan udfordre den og eventuelt komme med yderligere ønsker til årets revision, fx til et bestemt tema eller til at der sættes særligt fokus på en bestemt enhed.

Her er oplistet en række spørgsmål som inspiration til bestyrelsernes gennemgang af revisionsplanen:

- Hvilke risici er identificeret, og hvordan er disse indarbejdet i revisionsplanen?
- Hvordan vil en ændring i selskabets organisering, eksempelvis et opkøb, blive håndteret i forhold til revisionen?
- Hvordan er væsentlighedsniveauet fastsat?
- Hvilket arbejde planlægges udført i forhold til selskabets it-systemer?
- Hvilke datterselskaber revideres eller reviewes og hvorfor?
- Hvordan er revisionsfirmaets kvalitet? Har revisionsvirksomheden modtaget kritiske bemærkninger i den eksterne kvalitetskontrol?
- Hvordan håndteres samarbejdet med en eventuel intern revision
- Involveres andre revisionsselskaber i revisionen, og hvis ja – hvordan håndteres dette samarbejde?

Kort opsummering

Samarbejdet med og valg af ekstern revision afhænger af:

- Kemien mellem revisor, bestyrelse og direktion
- Revisionsfirmaets evne til at forstå virksomheden og branchen og deres anvendelse heraf til en effektiv revision og god sparring.

I figur 43 er vist et eksempel på, hvordan et revisionsforløb kan se ud i en større organisation. For mindre selskaber er tankegangen den samme, men aktiviteterne er oftest samlet over færre interaktioner. Endeligt er der fra selskab til selskab forskel på opgavefordelingen mellem bestyrelse og direktion, da det afhænger af den konkrete situation.

Revisionsafrapportering

I forbindelse med udførelsen af revisionen skal revisor skriftligt afrapportere om den udførte revision, og i et sprog, der kan forstås, beskrive særlige forhold om de væsentligste poster i regnskabet og forklare tilgangen til revisionen af disse. Der bør aftales klare retningslinjer for, hvornår kommunikationen går til direktionen, og hvornår kommunikationen skal løftes op til bestyrelsen.

Udover afrapporteringen på den udførte revision, bør revisionsudvalget og ledelsen få input og feedback fra ekstern revision på andre områder som fx forslag om forbedring af forretningsgange og processer i form af bedre kontroller og/eller øget effektivitet, herunder fra ekstern revisions brug af dataanalyser og vurdering af økonomifunktionen.

For virksomheder af interesse for offentligheden skal revisor i revisionspåtegningen beskrive de centrale forhold ved revisionen. I beskrivelsen af de centrale forhold ved revisionen skal revisor bl.a. redegøre for, hvorfor forholdet er anset som det mest betydelige ved revisionen, og hvordan forholdet er behandlet under revisionen.

Private sessions

I henhold til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* bør der på minimum et årligt bestyrelsesmøde gøres plads til, at ekstern revision deltager uden direktionen. Her kan bestyrelsen eksempelvis drøfte samarbejdet med direktionen.

Valg af revisor

Revisionsudvalget skal afgive en indstilling om valg af revisor til bestyrelsen. Medmindre det drejer sig om forlængelse af revisionsaftalen, skal indstillingen begrundes og indeholde mindst to valgmuligheder til revisionsopgaven, og revisionsudvalget skal med en begrundelse angive sin præference for én af dem. Revisionsudvalget skal i indstillingen angive, at det ikke er blevet påvirket af tredjepart eller af aftaler med tredjeparter.

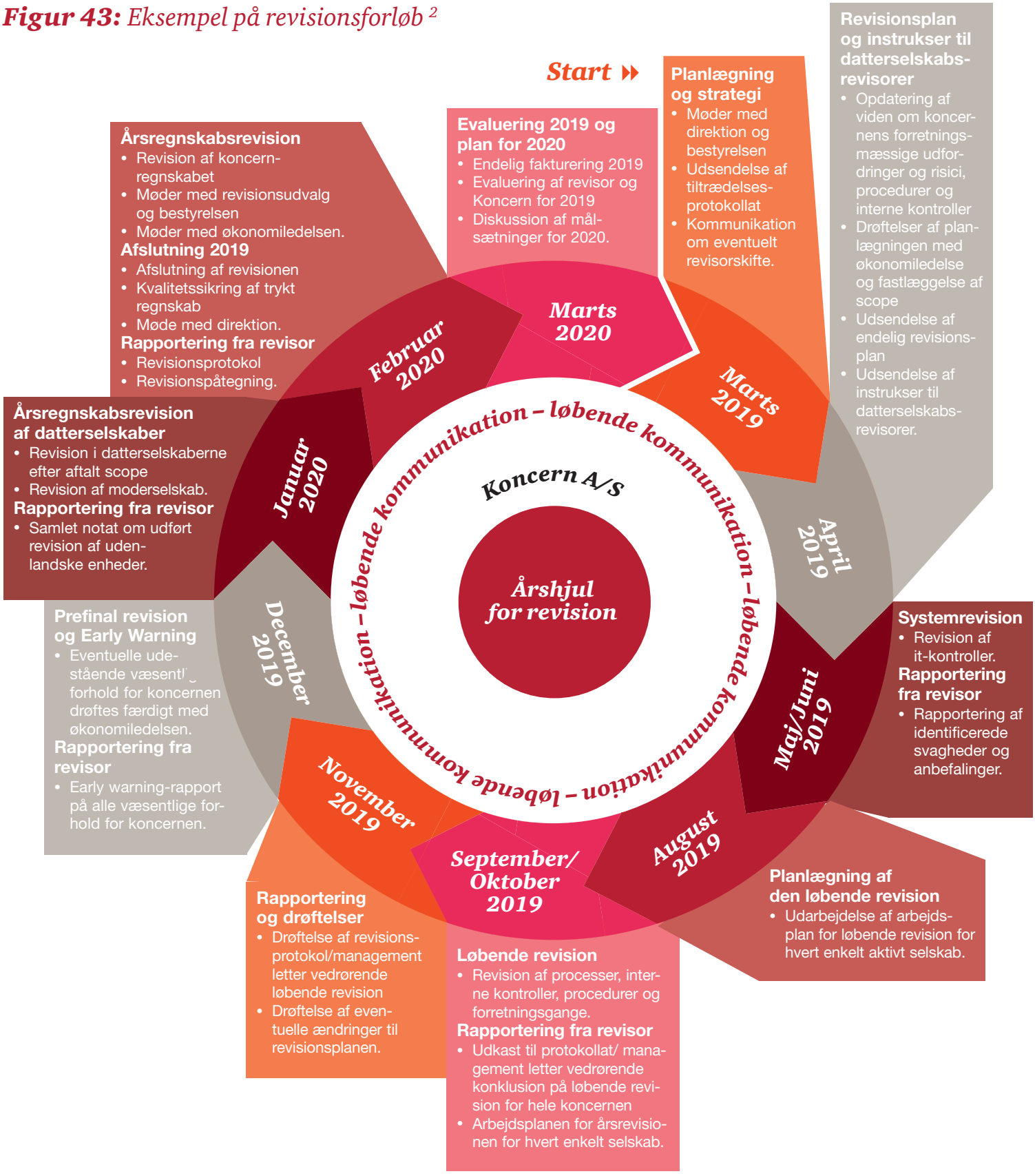
Figur 42: *Centrale prisparametre for et revisionshonorar*[1]

De to centrale parametre, som påvirker størrelsen af revisionshonoraret, er timeforbrug og timepris.	Timeforbruget varierer betydeligt og afhænger af virksomhedens:	Timeprisen kan også variere betydeligt og afhænger af:
	• Størrelse • Kompleksitet • Antal dattervirksomheder • It-systemer og forretningsgange • Rapporteringskrav • Ønsker og krav til møder.	• Krav til involvering af specialister • Revisionens kompleksitet • Om der er tale om en virksomhed inden for en reguleret industri.

Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant, bestyrelsens forlængede arm og sparringspartner for virksomhedens ledelse. Revisors arbejde er en værdiskabende faktor for selskabet og for bestyrelsens arbejde.

1. Kilde: PwC

Figur 43: *Eksempel på revisionsforløb* [2]



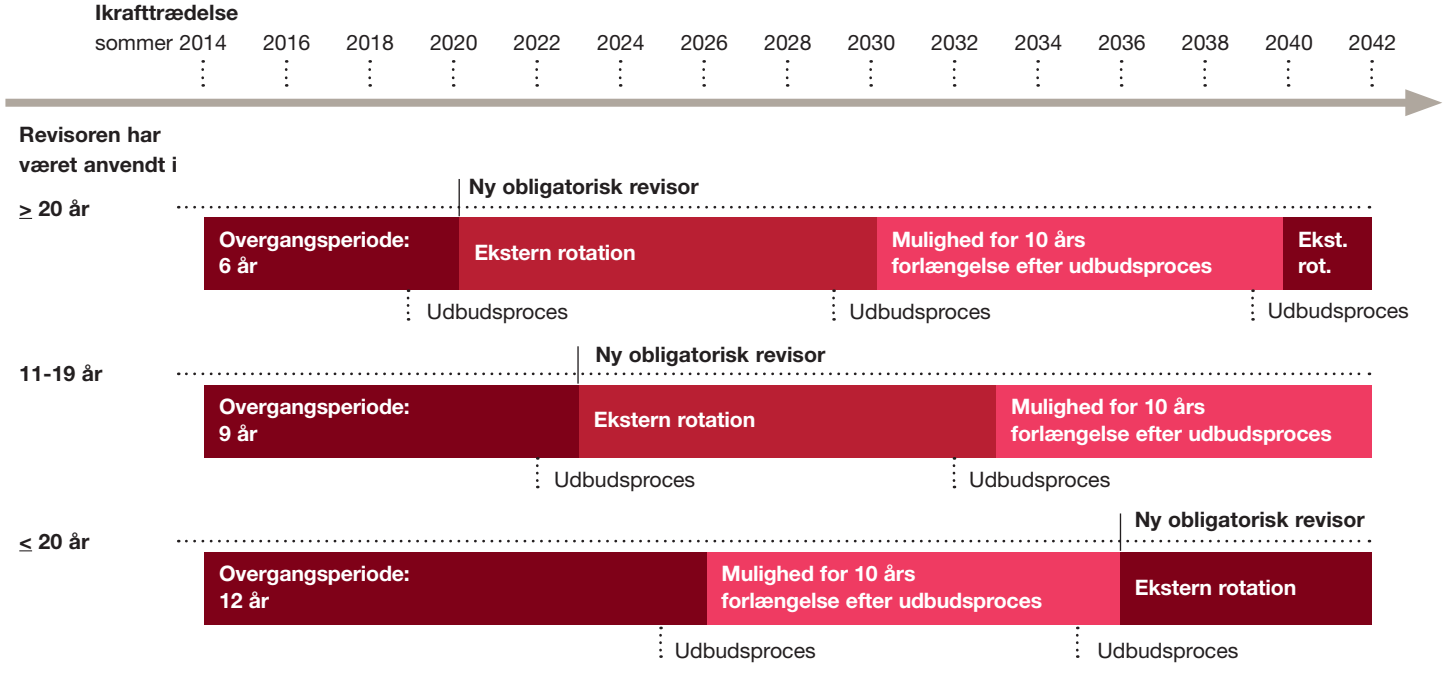
2. Kilde: PwC

Når valg af revisor sker efter udløbet af perioden, hvor revisionen i henhold til revisorloven skal i udbud, skal revisionsudvalgets indstilling udarbejdes efter en udvælgelsesprocedure tilrettelagt i overensstemmelse med følgende kriterier:

- Den reviderede virksomhed er berettiget til at invitere ethvert revisionsfirma til at afgive bud, forudsat revisionsfirmaet ikke er omfattet af tvungen firmarotation, og forudsat at udbudsproceduren ikke udelukker deltagelsen af revisionsfirmaer med en omsætning på under 15 % af det samlede revisionshonorar fra virksomheder af offentlig interesse i det foregående kalenderår.
- Den reviderede virksomhed udarbejder udbudsmateriale, som tydeligt skal beskrive den reviderede virksomheds forretning. Udbudsmaterialet skal bl.a. indeholde gennemsigtige og ikkediskriminerende udvælgelseskriterier, som den reviderede virksomhed skal bruge til at evaluere revisionsfirmaernes tilbud.
- Den reviderede virksomhed er berettiget til at fastlægge proceduren og kan forhandle direkte med interesserede bydende i forbindelse med proceduren.
- Hvis der er lovgivningsmæssige krav om revisionsfirmaets overholdelse af visse kvalitetsstandarder, skal disse standarder fremgå af udbudsmaterialet.
- Den reviderede virksomhed vurderer tilbuddene fra revisionsfirmaer i overensstemmelse med de fastsatte kriterier i udbudsmaterialet. Virksomheden udarbejder en rapport om konklusionerne, som skal godkendes af revisionsudvalget. Den reviderede virksomhed og revisionsudvalget skal tage højde for resultater eller konklusioner i offentliggjorte rapporter om gennemførelse af tilsyn af de bydende revisionsfirmaer.
- Den reviderede virksomhed skal på anmodning kunne dokumentere over for Erhvervsstyrelsen, at udvælgelsesproceduren blev udført på en rimelig måde.

Revisionsudvalget er ansvarlig for udvælgelsesproceduren.

Figur 44: *Overgang til obligatorisk revisionsfirmarotation*[3]



3. Kilde: PwC

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Her er oplistet en række spørgsmål som inspiration til bestyrelsernes gennemgang af revisionsplanen:

- Hvilke risici er identificeret, og hvordan er disse indarbejdet i revisionsplanen?
- Hvordan vil en ændring i selskabets organisering, eksempelvis et opkøb, blive håndteret i forhold til revisionen?
- Hvordan er væsentlighedsniveauet fastsat?
- Hvordan er revisionsfirmaets kvalitet? Har revisionsvirksomheden modtaget kritiske bemærkninger i den eksterne kvalitetskontrol?
- Hvilket arbejde planlægges udført i forhold til selskabets it-systemer?
- Hvilke datterselskaber revideres eller reviewes og hvorfor?
- Involveres andre revisionsselskaber i revisionen, og hvis ja – hvordan håndteres dette samarbejde?

Bestyrelsens forslag til valg af revisor på generalforsamlingen skal omfatte indstillingen fra revisionsudvalget med angivelse af præferencen. Hvis forslaget afviger fra revisionsudvalgets præference, skal begrundelsen herfor angives. Bestyrelsen kan ikke foreslå revisionsfirmaer, som ikke har været omfattet af udvælgelsesproceduren.

I henhold til de nye regler er der krav om rotation af den generalforsamlingsvalgte revisor efter ti år, dog med mulighed for forlængelse op til 20 år, hvis der gennemføres et revisionsudbud efter ti år. Herefter er der en cooling-off-periode på fire år. Der er omfattende overgangsregler, som er illustreret i figur 44.

Honorar til ekstern revisor

Det anbefales, at der er klare retningslinjer omkring revisionshonorar, som nedfældes i et aftalebrev, så der er en klar forventningsafstemning.

Bestyrelsen skal vurdere, om revisionshonoraret afspejler kompleksiteten og er markedskonformt. Honoraret bør modsvare den ydelse, selskabet modtager, og bestyrelsen bør derfor sammenholde det foreslåede honorar med udkastet til den aftalte plan for revisionen.

Pris er ikke alt. Det er måske endda mere vigtigt at bringe andre forhold med ind i vurderingen, fx:

- Hvordan er kemien mellem revisor og bestyrelse? Og til direktionen?
- Hvad er revisionsteamets kvalifikationer?
- Hvordan er revisionsfirmaets kvalitet? Har revisionsvirksomheden modtaget kritiske bemærkninger i den eksterne kvalitetskontrol?
- Revisionsteamets evne til at forstå forretningen?
- Hvor mange af koncernens selskaber er omfattet af revision?
- Revisionsteamets kendskab til branchen?

Revisionsudvalget skal endvidere godkende ekstern revisors levering af andre ydelser end revision. Dette kan gøres ved at revisionsudvalget vedtager en politik for, hvordan daglig ledelse kan gøre brug af ekstern revisor til ikke-revisionsydelser, herunder hvilke andre ydelser som må leveres. Det er et krav, at revisionsudvalget godkender en politik vedrørende levering af skatte- og værdiansættelsesydelser fra ekstern revisor.

Omfanget af ikke-revisionsydelser, som den generalforsamlingsvalgte revisor kan yde til en revisionskunde, vil fra 2020 blive begrænset til at udgøre 70 % af det samlede revisionshonorar. Begrænsningen på de 70 % skal beregnes som et treårigt gennemsnit af revisionshonoraret på løbende basis. Restriktionen gælder kun de ydelser, som den generalforsamlingsvalgte revisor i Danmark yder til en revisionskunde i forhold til det samlede revisionshonorar til den generalforsamlingsvalgte revisor.

Ud over restriktion på omfanget vil også visse skatteydelser blive forbudt. Dette gælder rådgivning vedrørende løn, skat samt told og afgifter.

Vurdering af ekstern revision

En grundig evaluering af den eksterne revisor er afgørende for at opnå den ønskede kvalitet i samarbejdet. I forbindelse med evalueringen bør det vurderes, om udførelsen af revisionen, og kvaliteten af revisors kommunikation, møder revisionsudvalgets forventninger. Som en del af vurderingen bør udvalget også overveje revisors uafhængighed, objektivitet og professionel skepsis. Udvalget bør ligeledes tage ledelsens og en eventuel intern revisions perspektiver med i bedømmelsen.

/kim.tromholt@pwc.com,
rasmus.friis.jorgensen@pwc.com,
brian.christiansen@pwc.com

Intern revision
Bestyrelsens forlængede arm

Af Brian Christiansen og Johan Bogentoft, PwC

Kort opsummering

Selskaber, som er bedre i stand til at tage og håndtere risici ("risk agile"), har større sandsynlighed for at opnå profitabel vækst – sammenlignet med de organisationer, som ikke tager risici[1]. Samtidig er det vigtigt, at virksomheder har stærke systemer til at modstå uønskede risici ("resilience").

Intern revision – en kerneressource i strategisk risk management

Selskaber, som er bedre i stand til at tage og håndtere risici ("risk agile"), har større sandsynlighed for at opnå profitabel vækst – sammenlignet med de organisationer, som ikke tager risici[1]. 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.

Bestyrelsen bør fastsætte rammerne for intern revision i en funktionsbeskrivelse ("audit charter"). Funktionsbeskrivelsen omhandler den interne revisionsfunktions formål, myndighed, 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.

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

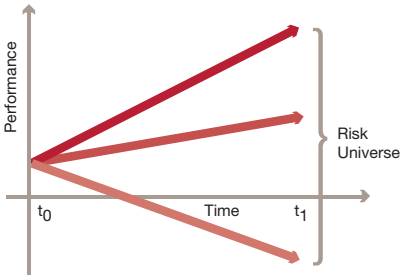
Figur 45: *Balancen mellem Risk Resiliency og Risk Agility*

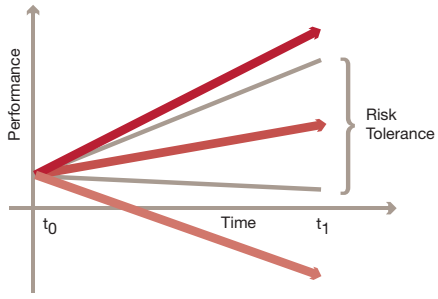
Risk resiliency: Modstandskraften mod uønskede hændelser gennem solide processer, kontroller, risikostyringsværktøjer, en stærk kultur og et stærkt varemærke.

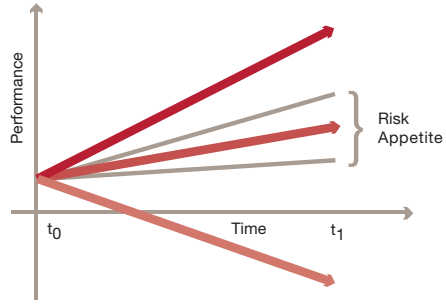
Risk agility: Evne til forandring og tilpasning af risikostyring for at vinde fordele af hurtige forandringer på markedet, kundeadfærd og teknologisk udvikling.

1. Kilde: PwC's rapport "Risk in Review 2016"

Figur 46: *Risikounivers, Risikotolerance og Risikoappetit*[2]







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

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

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".*

Et bestyrelsesmedlem bør 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, samtidigt 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 værdiskabende intern revisionsfunktion er svaret på alle spørgsmålene.

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.

En intern revision kan hjælpe bestyrelsen ved at styrke kontrollen af 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.

2. Kilde: PwC

Klare fordele for bestyrelsen

En intern revisionsfunktion kan hjælpe bestyrelsen ved at styrke kontrollen af 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.

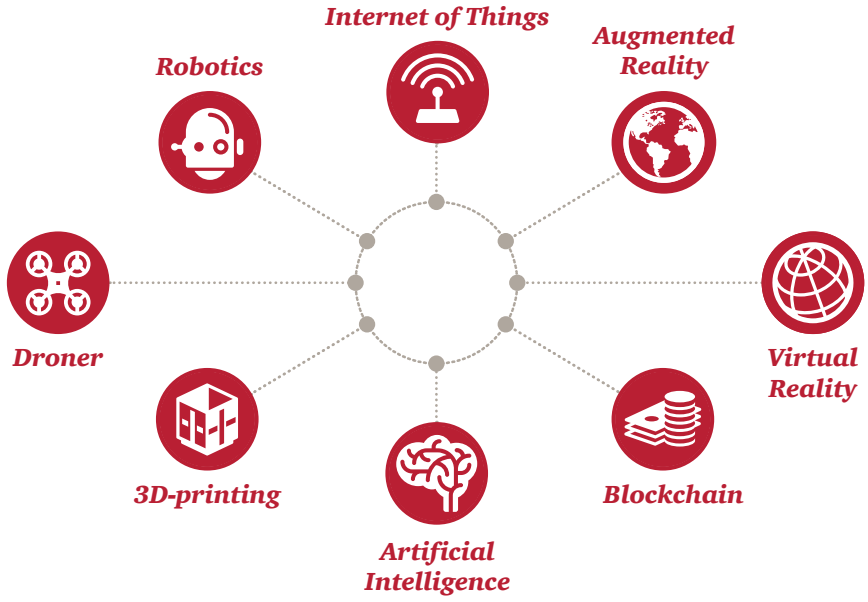
Interne revisionsfunktioner er ofte funktionelt forankrede hos bestyrelsen. Det sikrer funktionens uafhængighed af de enkelte forretningsområder og muligheden for uhindret at udtale sig om risiko- og kontrolmiljøet på tværs af organisationen. På den måde øges bestyrelsens muligheder for at foretage rettidige og informerede beslutninger om de risici, som truer virksomhedens opnåelse af sine mål. Det kan ske uden 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 adfærdsrisici
- Omdømmerisici.

Intern revision og teknologi

Nye teknologier[3] 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.[4]

Figur 47: *8 teknologier som virksomheder og deres interne revisionsfunktioner skal forholde sig til*



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 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 over for. Designet bør tage udgangspunkt i det miljø, de behov og de risici, som virksomheden står overfor. Se også afsnittet "outsourcing af den interne revisionsfunktion".

3. PwC's "How can boards tackle the Essential Eight and other emerging technologies?", June 2017
4. PwC's "State of the Internal Audit Profession Survey 2018"

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.

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
- *"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.

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 andet af de kendetegn, der definerer de bedste interne revisionsfunktioner, er evnen til at identificere og vurdere nuværende såvel som nye risici i deres revisionsplanlægning. Det betyder, at intern revision for eksempel spiller en proaktiv rolle inden for it-sikkerhed, compliance og industrispecifikke områder af både finansiel 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 og medvirker til at formidle opnået viden om risici og kontroller.

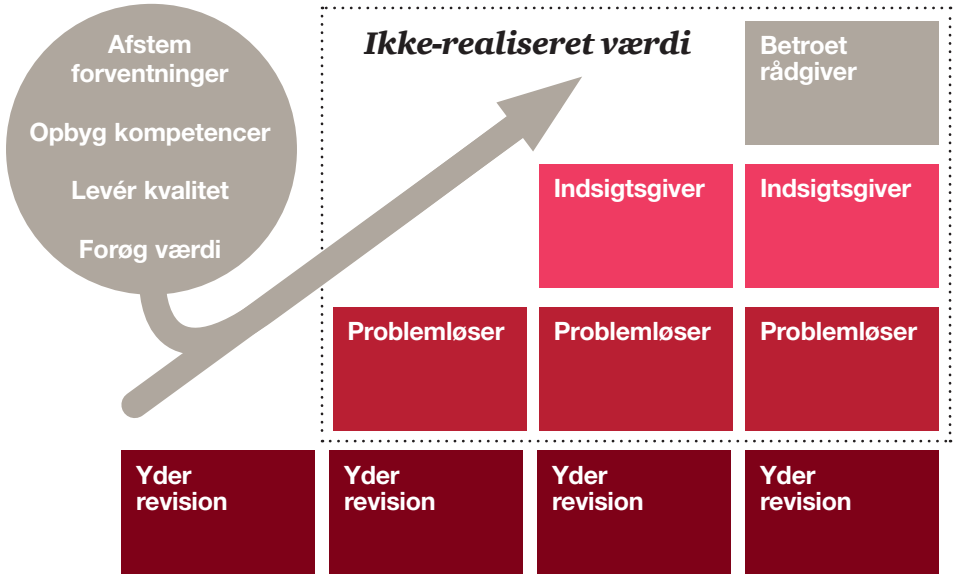
Vejen frem mod yderligere værdiskabelse

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:

- *"Yder revision"* – Bidrager med overbevisning til bestyrelsen vedrørende effektiviteten af interne kontroller
- *"Problemløser"* – Anvender ekspertise og relevante redskaber til at identificere årsager til forretningsmæssige udfordringer
- *"Indsigtsgiver"* – Leverer proaktiv indsigt på tværs af organisationen, der kan medvirke til at løse forretningsmæssige udfordringer
- *"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.

Figur 48: *Vejen mod opnåelse af ikke-realiseret værdi*[5]



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 over for
- Opfordre til løbende interaktion
- Oplyse om forventninger til den interne revisionsfunktions opnåelse af kort- og langsigtede mål
- Orientere om ønsker til periodisk og løbende kommunikation
- Godkende design i samarbejde med revisionskomitéen og sikre den nødvendige tilslutning til dette.

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.

5. Kilde: PwC

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

En del selskaber, fx finansielle virksomheder, er generelt underlagt et lovgivningsmæssigt krav om at have en intern revision. Andre virksomheder bør årligt vurdere behovet for en intern revisionsfunktion. Dette er de spørgsmål, som bestyrelsen med fordel kan anvende, når den interne revision skal evalueres:

- Vurdere behovet for intern revision på baggrund af det nuværende og fremtidige risikobillede
- Afstemme forventningerne til den interne revision
- Fastsætte effektive kommunikationslinjer mellem bestyrelsen og intern revision
- Vurdere den interne revisions planlægning og prioritering af ressourcer
- Vurdere bemandingen og især kompetencerne i den interne revision
- Sikre, at den interne revision leverer kvalitet
- Overvåge samarbejdet mellem intern revision og virksomhedens andre risikofunktioner
- Koordinere intern revision med øvrige compliance- og kontrolaktiviteter
- Vurdere intern revisions-rapporteringen og værdien af de givne anbefalinger
- Overvåge den daglige ledelses opfølgning på anbefalinger, der opstår som følge af udførte interne revisionsopgaver

Bestyrelsens tjekliste

En del selskaber, fx finansielle virksomheder, er underlagt et lovgivningsmæssigt krav om intern revision. Andre virksomheder bør periodisk vurdere behovet for en intern revisionsfunktion. Her følger eksempler på overvejelser, som bestyrelsen kan gøre sig for at evaluere behovet for en intern revision:

1. Har vi behov for en uafhængig vurdering af det nuværende og fremtidige risikobillede? Hvorfor har vi behov for en intern revisionsfunktion?
2. Afstemning af forventningerne til den eksisterende interne revision
3. Fastsættelse af effektive kommunikationslinjer mellem bestyrelsen og intern revision
4. Vurdering af den interne revisions planlægning og prioritering af ressourcer
5. Vurdering af bemandingen og især kompetencerne i den interne revision
6. Sikring af, at den interne revision leverer høj kvalitet
7. Overvågning af samarbejdet mellem intern revision og virksomhedens andre risikofunktioner
8. Koordinering af intern revision med øvrige compliance- og kontrolaktiviteter
9. Vurdering af intern revisions rapportering og værdien af de givne anbefalinger.

Outsourcing af den interne revisionsfunktion

Intern revision bør være bemandet, så de er i stand til at løfte de udfordringer, topledelsen 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 % 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
- 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.

Det skal bemærkes, at den nye revisorlov, som trådte i kraft i 2016, indeholder nogle begrænsninger og restriktioner, i forhold til i hvilken udstrækning den eksterne finansielle revisor kan udføre interne revisionsopgaver hos revisionskunden.

Vejen frem for bestyrelsen

Det er 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 tilstrækkeligt klædt på til at kunne vurdere og forholde sig til de risici, som virksomheden står overfor.

/brian.christiansen@pwc.com,
johan.bogentoft@pwc.com

Det skal bemærkes, at den nye revisorlov, som trådte i kraft i 2016, indeholder nogle begrænsninger og restriktioner, i forhold til i hvilken udstrækning den eksterne finansielle revisor kan udføre interne revisionsopgaver hos revisionskunden.

Skal årsrapporten ændres?
Ændringer af internationale regnskabsstandarder og anbefalinger til indholdet af den gode årsrapport

Af Kim Tang Lassen, PwC

Kort opsummering

Årsrapporten har stadig en stor værdi som informationskilde. Det viser en analyse, som PwC har udarbejdet sammen med CBS, hvor en række interessenter til årsrapporten og virksomhederne selv er blevet bedt om at vurdere forskellige typer af information om virksomhederne og informationens troværdighed.

Over de næste år vil både nye regnskabsstandarder og en række udviklingstrends kunne påvirke indholdet i årsrapporten. Det gælder både den finansielle information i selve årsregnskabet, men også ændringer til indholdet af ledelsesberetningen bl.a. vedrørende samfundsansvar.

Det overordnede ansvar for udarbejdelse af årsrapporten, og dermed implementeringen af de nye regler, ligger fortsat hos bestyrelsen, som derfor skal sikre, at ændringerne til reglerne bliver implementeret rettidigt og korrekt i virksomheden. Dette ansvar er naturligvis endnu vigtigere i år, hvor der er mange ændringer til reglerne, og hvor årsrapporten udvikles og ændres set i forhold til udformningen fra tidligere år. I 2018 skal bl.a. implementeres ændringer til flere internationale regnskabsstandarder, fx IFRS 9 om finansielle instrumenter og IFRS 15 om omsætning. Derudover skal IFRS 16 om leasing, som får væsentlig betydning for mange virksomheder og bl.a. kan påvirke centrale nøgletal, implementeres i 2019. Bestyrelsen bør derfor allerede nu sikre sig, at arbejdet med at analysere denne regnskabsstandard er sat i gang, og at den forventede effekt er vurderet.

For virksomheder, der aflægger årsrapport efter årsregnskabsloven, vil særligt den af Erhvervsstyrelsen udsendte udtalelse om virksomhedssammenslutninger kunne få betydning, specielt i virksomheder, som har opkøbt virksomheder i løbet af regnskabsåret. Herudover kan særligt de ændrede EU-regler til redegørelsen om samfundsansvar påvirke indholdet af ledelsesberetningen for store virksomheder i regnskabsklasse C og D.

Det er fortsat bestyrelsen, som har det overordnede ansvar for udarbejdelse af virksomhedens årsrapport. I den kommende tid vil en række centrale ændringer af de internationale regnskabsstandarder skulle implementeres i årsrapporten. Derudover vil bl.a. ændringer til reglerne om samfundsansvar komme til at påvirke ledelsesberetningen i mange virksomheder. Flere af ændringerne er betydelige, og indvirkningen på fx centrale nøgletal bør vurderes.

Brugen af Alternative Performance Measures (APM) har vundet frem over de seneste år både internationalt og i Danmark. Den Europæiske børsregulator ESMA har derfor for nogle år siden udsendt guidance herom. Det ser dog ikke længere ud til, at denne guidance bliver implementeret i årsregnskabsloven i 2018.

Aflægger virksomheden årsrapport efter årsregnskabsloven og ikke IFRS, vil nye regler om virksomhedssammenslutninger skulle implementeres for virksomhedsovertagelser, der finder sted den 1. juli 2018 eller senere. Disse regler, som er uddybet i en udtalelse fra Erhvervsstyrelsen udsendt i foråret 2018, kan få væsentlig betydning for den regnskabsmæssige behandling ved virksomhedsopkøb.

Denne artikel opridser bestyrelsens aktuelle udfordringer i forhold til igangværende og kommende ændringer i både de internationale regnskabsstandarder og årsregnskabsloven.

Flere store ændringer til de internationale regnskabsstandarder

Én af de meget store ændringer, der skal implementeres i virksomheder, som aflægger årsrapport efter de internationale regnskabsstandarder i 2018, er den nye IFRS-regnskabsstandard om omsætning, IFRS 15, som kan få betydning for, hvornår virksomheden kan indregne omsætningen fra salg af varer eller serviceydelser.

IFRS 15 trådte i kraft den 1. januar 2018, og mange virksomheder har allerede forberedt sig på konsekvenserne heraf over de seneste par år. Derfor er effekten ved implementeringen også analyseret og kvantificeret. Ud over denne analyse skal virksomhedens systemer måske tilpasses for at kunne håndtere effekten af den nye regnskabsstandard, og det er samtidig vigtigt at være opmærksom på, at IFRS 15 kræver en række nye oplysninger i årsrapporten om virksomhedens nettoomsætning – oplysninger, som ikke tidligere har været givet. Oplysninger har måske indtil nu været en smule overset og nedprioriteret, men mange virksomheder er nu opmærksomme herpå og er begyndt at udarbejde eksempler på, hvad der skal oplyses i årsrapporten. Det kan være vigtigt for bestyrelser eller revisionskomiteer i god tid i efteråret 2018 at få gennemgået og vurderet omfanget af de nye oplysninger i årsrapporten. Regnskabsstandarden berører trods alt én af regnskabets allervigtigste poster, nemlig toplinjen.

En anden vigtig regnskabsstandard, der trådte i kraft den 1. januar 2018, er IFRS 9 om finansielle instrumenter. Standarden omfatter et meget teknisk område, men blandt det helt overordnede fokus for en ikke-finansiel virksomhed er, at regnskabsmæssig afdækning – såkaldt "sikring" – ikke længere skal følge forholdsvist firkantede regler, som hidtil har været gældende. Reglerne om regnskabsmæssig sikring kommer derfor i højere grad til at være i overensstemmelse med virksomhedens forretningsmodel og den forretningsmæssige sikring, som foretages.

Regnskabsmæssig sikring kan fx være en sikring af prisen på en bestemt valuta eller en råvare seks måneder ud i fremtiden – noget som mange virksomheder i dag benytter sig af. Den nye standard gør det langt lettere at afspejle sådanne sikringstransaktioner regnskabsmæssigt, når blot sikringen ligger inden for virksomhedens egen risikostyringspolitik.

Herudover ændres reglerne i IFRS 9 om hensættelse til tab på tilgodehavender, således at virksomhederne i højere grad kommer til at hensætte til de forventede fremtidige tab på tilgodehavender, hvor fokus hidtil har været på indtrufne tab. Det kan betyde, at nogle virksomheder kommer til at øge hensættelsen til tab på tilgodehavender, selvom mange danske virksomheder nok historisk har været forsigtige i sådanne vurderinger.

Den sidste nye internationale regnskabsstandard, IFRS 16, omhandler leasing. Standarden træder i kraft den 1. januar 2019 og vil påvirke mange virksomheders årsrapport væsentligt. Det skyldes, at alle leasingaftaler – også såkaldte operationelle leasingaftaler – fremover skal indregnes i balancen som et aktiv med en tilhørende leasingforpligtelse på samme måde som finansielle leasingaftaler i dag indregnes i balancen. Hvis leasingaftalerne er kortvarige eller af lav værdi, kan en indregning dog undlades. Leasingstandarden vil påvirke nøgletallene for mange virksomheder, bl.a. fordi soliditeten ændres på grund af indregning af leasinggælden i balancen. Derudover ændres også nøgletal vedrørende resultatopgørelsen, fx EBITDA, da leasingaktiverne fremover skal afskrives, ligesom der indregnes en rente på leasingforpligtelsen. Denne afskrivning og renten erstatter en leasingomkostning, som i dag er indregnet højere oppe i resultatopgørelsen. Derved forventes EBITDA påvirket positivt. Mange virksomheder er i øjeblikket i gang med at vurdere effekten af den nye leasingstandard, herunder en vurdering af påvirkningen på nøgletal samt hvordan aftalerne skal håndteres i fremtiden.

Ny standard for indregning af omsætning

Formålet med IFRS 15 om omsætning har været at harmonisere de internationale regnskabsregler, IFRS, med de tilsvarende amerikanske regler efter US GAAP. Standarden erstatter dermed eksisterende standarder og fortolkninger, der i dag regulerer indregningen af omsætning fra varer, entreprisekontrakter og serviceydelser.

Mange virksomheder har formentlig konstateret, at ændringerne ved første øjekast ikke synes at være væsentlige, og det er da også forventningen, at reglerne ikke generelt flytter ved indtægtsindregningen for alle virksomheder.

Det må dog forventes, at der især i brancher som pharma/biotek, it og telecom kan være ændringer i forhold til i dag, bl.a. ved indregning af såkaldte up-front indtægter, licenser og omkostninger ved indgåelse eller køb af kundekontrakter. Det samme gælder for servicevirksomheder og nogle entreprenører, hvor der også afhængig af kontrakternes udformning kan være ændringer til tidspunktet for indregning af indtægter.

Indtægterne forsvinder naturligvis ikke, men det risikeres, at indregningstidspunktet ændres, og de derfor først må indregnes i resultatopgørelsen på et senere tidspunkt end i dag. Den overordnede begrundelse er, at standarden som hovedregel ikke anerkender indregning af indtægter, før kunden får kontrol over et produkt eller en service. Så hvis intet overdrages til kunden, er der som hovedregel heller ingen indtægter, som kan indregnes. Dog anerkendes det, at hvis der fremstilles et produkt for en kunde, hvor der er en juridisk ret til at modtage endelig betaling løbende, og aktivet ikke kan bruges på alternativ vis, kan indtægterne alligevel indregnes. Det kan faktisk i nogle situationer føre til en tidligere indregning af omsætning end i dag.

Er der i dag aflønningssystemer, der baserer sig på, hvornår en indtægt indregnes regnskabsmæssigt, kan de nye regler også få betydning herfor. Det kan kræve en pædagogisk indsats over for sælgerne eller alternativt en justering af aftalerne.

Som altid med nye standarder kan man lige så godt indstille sig på krav om yderligere oplysninger i årsregnskabet. Det gælder også med denne standard – så det er vigtigt at sikre, at de nødvendige oplysninger indsamles, så de kan gives i årsrapporten. Det er derfor meget vigtigt ikke at gemme oplysningsdelen til allersidst i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten, fordi det kan være for sent i forhold til dataindsamling.

Standarden trådte i kraft den 1. januar 2018 og skal derfor implementeres i årsrapporten for 2018 for virksomheder med kalenderåret som regnskabsår. For virksomheder med skævt regnskabsår vil implementeringen ligge i det førstkommende regnskabsår efter den 1. januar 2018.

Ny standard for finansielle instrumenter, herunder særligt nye og mere fleksible regler for regnskabsmæssig sikring

Det er flere år siden, at den endelige version af IFRS 9 om finansielle instrumenter blev færdiggjort og udsendt, men regnskabsåret 2018 er året, hvor IFRS 9 skal implementeres i årsrapporten.

For en ikke-finansiel virksomhed er de væsentlige ændringer lempeligere regler om regnskabsmæssig sikring, en ændret klassifikation af visse finansielle aktiver, og at hensættelser til tab på tilgodehavender skal baseres på det forventede fremtidige tab.

Reglerne for at anvende regnskabsmæssig sikring ændres, så de i højere grad harmoniseres med den måde, virksomhederne internt styrer deres finansielle risici på. IFRS 9 giver desuden udvidede muligheder for anvendelse af regnskabsmæssig sikring ved bl.a. råvaresikring.

Fra virksomhederne har vi i de sidste mange år hørt, at de hidtidige regler om regnskabsmæssig sikring har været unødigt formalistiske. Der har været krav om såkaldte effektivitetstests, før en afdækningsforretning kunne anerkendes regnskabsmæssigt, ligesom der løbende skulle foretages bagud- og fremadrettede effektivitetstests. Hertil kommer, at testen skulle vise, at sikringstransaktionen var højst effektiv – inden for et bånd på 80-125 %. Alle disse krav til regnskabsmæssig sikring har ikke altid stemt overens med den måde, virksomhederne anvender sikring på rent forretningsmæssigt. Det er derfor vigtigt, at reglerne nu ændres, så de i langt højere grad passer med den måde forretningsmæssig sikring anvendes af virksomhederne. På mange måder er det derfor en rigtig fornuftig ændring.

Mange virksomheder har formentlig konstateret, at ændringerne ved første øjekast ikke synes at være væsentlige, og det er da også forventningen, at reglerne ikke generelt flytter ved indtægtsindregningen for alle virksomheder.

Den væsentligste ændring i forhold til de nuværende regler er, at alle leasingaftaler skal indregnes som leasingaktiver og leasingforpligtelser i balancen, både de finansielle leasingaftaler, som allerede indregnes i dag, men også de operationelle leasingaftaler, som i dag alene oplyses.

Derudover skal virksomhederne overveje klassifikationen af visse finansielle aktiver, uanset om virksomheden har investeret i såkaldte egenkapitalinstrumenter fx aktier eller i gældsinstrumenter fx et tilgodehavende. For gældsinstrumenterne vil klassifikationen i fremtiden afhænge af virksomhedens forretningsmodel og dermed af formålet og årsagen til, at investeringen i tilgodehavendet er foretaget. De kan føre til, at visse finansielle aktiver skal måles til en anden værdi end efter de hidtidige regler. Samtidig ændres reglerne om hensættelse til tab på tilgodehavender, således at hensættelsen i fremtiden skal baseres på virksomhedens fremtidige forventning til tabet og ikke som i dag på, om tabet rent faktisk er indtruffet. Det kan ændre tabshensættelsen i nogle virksomheder, hvor den måske kan blive forøget i forhold til i dag. Dette afhænger dog af en konkret analyse af virksomhedens historiske tab og forventningerne til tab fremadrettet.

Også denne standard kræver nye oplysninger i årsrapporten både om regnskabsmæssig sikring og om hensættelsen til tab på tilgodehavender, hvor virksomhedens tabsmatrice skal oplyses.

Standarden trådte som nævnt i kraft pr. 1. januar 2018 og skal derfor implementeres i 2018 for virksomheder med kalenderåret som regnskabsår.

Ny standard for leasing

IASB udsendte i 2016 en ny leasingstandard, IFRS 16. Standarden har været mere end ti år undervejs, og der har været stor uenighed mellem aflæggere og brugere om, hvorvidt en ny standard har været nødvendig.

Standarden træder i kraft den 1. januar 2019, men den kan førtidsimplementeres allerede i 2018, hvis virksomhederne har et ønske herom.

Det er dog ikke vores forventning, at mange virksomheder ønsker at førtidsimplementere standarden.

Den væsentligste ændring i forhold til de nuværende regler er, at alle leasingaftaler skal indregnes som leasingaktiver og leasingforpligtelser i balancen, både de finansielle leasingaftaler, som allerede indregnes i dag, men også de operationelle leasingaftaler, som i dag alene oplyses. Det kan have ret store konsekvenser for de virksomheder, som i stor udstrækning benytter operationelle leasingaftaler eller lejeaftaler, som de også benævnes i daglig tale – da de hidtil blot har skullet noteoplyses.

Reglerne gælder fx for lejede ejendomme, biler og andre driftsmidler. Standarden betyder, at virksomheden skal indregne disse aftaler i balancen, når virksomheden har en ret til at bruge aktivet og ikke først i takt med, at virksomheden betaler for brugen af aktivet. Nu skal disse aftaler indregnes i balancen med en værdi svarende til nutidsværdien af leasingydelserne i leasingkontraktens bindingsperiode. Det betyder, at de skal præsenteres som materielle anlægsaktiver, og at en tilsvarende (rentebærende) leasingforpligtelse også indregnes. Reglerne bliver dermed præcis de samme for operationelle leasingaftaler, som dem vi i dag kender for finansielle leasingaftaler, og der vil regnskabsmæssigt ikke blive skelnet mellem, om en leasingaftale er operationel eller finansiel.

Det er derfor ikke vanskeligt at forestille sig, at de nye leasingregler kan få stor betydning for en række centrale, regnskabsmæssige hoved- og nøgletal for mange virksomheder, fx:

- Større balancesum, fordi aktivet og gælden skal indregnes i balancen
- Højere værdi af anlægsaktiver (og dermed investeret kapital)
- Højere rentebærende gæld og dermed lavere soliditet
- En mindre påvirkning af årets resultat
- Ændret EBIT/EBITDA, fordi aktiverne fremover afskrives, og der indregnes en rente på leasinggælden
- Covenants/lånebetingelser, hvor der ikke er taget hensyn til IFRS 16
- Intern budgetstyring og beslutning om køb eller leasing af aktiver.

Med hensyn til indvirkningen på nøgletallene skal man være særlig opmærksom på, om en senere ændring af regnskabspraksis i sig selv fører til, at eksempelvis lånebetingelser i eksterne lån ikke længere overholdes ("låne covenants"). Hvis det er muligt, må det klart anbefales, at der tages hensyn hertil allerede ved forhandling af låneaftalerne, så lånebetingelserne blot forskydes automatisk, når virksomhedens anvendte regnskabspraksis ændres. Derved vil en praksisændring, fx ved implementeringen af IFRS 16, ikke i sig selv føre til, at man overtræder lånebetingelserne.

Mange virksomheder overvejer, hvorvidt der kan anlægges en væsentlighedsbetragtning ved indregning af leasingaktiver og -forpligtelser – på samme måde, som der i dag anvendes væsentlighedsbetragtninger ved overvejelse af aktivering eller omkostningsførsel af investeringer i materielle anlægsaktiver. IFRS 16 indeholder særligt lempelige regler for såkaldte "low value assets", men herudover giver også de almindelige væsentlighedsgrundsætninger i regnskabsreglerne mulighed for at operere med praktisk væsentlighed, når reglerne skal implementeres. Her er det dog vigtigt, at de leasingaktiver og -forpligtelser, der ikke indregnes samlet, er uvæsentlige.

Standarden indeholder også lempelige ikrafttrædelsesregler, så selve implementeringen ikke nødvendigvis er så kompliceret. Det er dog vigtigt at få analyseret effekten af den nye standard i god tid, da det kan kræve en stor dataindsamling fra dattervirksomheder i hele verden afhængig af virksomhedens internationalisering. Selve dataindsamlingen, og valg af fremadrettede systemløsninger til håndtering af leasingaftalerne, kan derfor sagtens vise sig at være en meget større opgave end at analysere effekten af leasingstandarden. Vi skal derfor anbefale, at virksomhederne – hvis det ikke allerede er igangsat – snarest sætter gang i implementeringen af IFRS 16, herunder både dataindsamling, valg af fremtidig systemløsning og analyse af effekten af standarden.

Ovenstående betyder store ændringer for leasingtagere. Er din virksomhed imidlertid leasinggiver – altså udlejer af aktiver – er reglerne stort set uændrede i forhold til de nuværende regler i IAS 17.

Ny fortolkning vedrørende usikre skattepositioner

Virksomheder gennemfører utallige transaktioner dagligt – og det fører naturligvis også til overvejelser om, hvorledes transaktionerne skal behandles skattemæssigt. Det kan fx være i forbindelse med køb og salg mellem koncernforbundne virksomheder på tværs af landegrænser. Her kan der være tvivl om, hvorvidt skattelovgivningen fortolkes korrekt i den givne situation, eller hvorvidt de fastsatte samhandelspriser inden for koncernen er acceptable inden for de enkelte landes skatteregler.

Er der usikkerhed om den skattemæssige behandling af en eller flere transaktioner, skal virksomhedens ledelse i sidste ende træffe et valg med hensyn til, om et givent fradrag eller en given indtægt skal påvirke den skattepligtige indkomst. Er der usikkerhed om, hvorvidt skattemyndighederne vil komme til samme konklusion, givet at de får forelagt alle fakta om dispositionen, er der tale om en usikker skatteposition. Der må derfor ikke tages hensyn til en evt. opdagelsesrisiko.

Der er nu udsendt en fortolkning, IFRIC 23, om den regnskabsmæssige behandling af usikre skattepositioner. Der er tale om en fortolkning af allerede gældende regler i IAS 12 om indkomstskat.

Imidlertid er der fastsat en implementeringsbestemmelse i fortolkningen, så den først skal implementeres for regnskabsår, der påbegyndes den 1. januar 2019 eller senere. Der kan imidlertid være en idé i allerede nu at tage hensyn til usikre skattepositioner, så der sker indregning heraf, hvis usikkerheden er betydelig.

Efter IFRIC 23 skal indregnes en usikker skatteposition, såfremt der er mere end 50 % sandsynlighed for, at der skal betales ekstra skat – eller modtages skat retur – i forhold til det allerede indregnede beløb. Er sandsynligheden for en yderligere betaling over 50 %, skal der indregnes et beløb hertil.

Det skal således sikres, at der fremadrettet er særlig opmærksomhed på, om usikre skattepositioner er korrekt afspejlet og indregnet i årsrapporten.

Alternative performance measures (APM)

Den europæiske sammenslutning af fondsbørstilsyn – ESMA – udsendte i 2015 en guidance om alternative performance measures, der detaljeret beskrev, hvorledes de enkelte EU-medlemsstater efter ESMA's opfattelse bør regulere brugen af APM'er. En APM er et hovedtal, en mellemtotal eller et nøgletal, der opgøres på et ureguleret grundlag. Det kan fx være omsætning, der er renset for valutakursudsving, organisk omsætningsvækst, resultat før usædvanlige forhold, resultat baseret på standardpriser mv. Sådanne resultatmål anvendes ofte i ledelsesberetningen ved forklaring af virksomhedens udvikling eller måske også direkte i resultatopgørelsen eller måske i pengestrømsopgørelsen.

APM'er benyttes i dag mere hyppigt, fordi den enkelte virksomhed bruger de pågældende størrelser i sin interne styring og evaluering af virksomhedens udvikling. Det er således naturligt, at den historie også gengives i ledelsesberetningen. Internationalt har man også set en meget stor vækst i brugen af APM'er.

ESMA har imidlertid lagt op til, at de enkelte medlemsstater skal udarbejde regulering heraf, fx ved at kræve en afstemning mellem APM'erne og de tal i fx resultatopgørelsen, der kommer nærmest den pågældende APM. Endvidere forventes det, at der implementeres regulering vedrørende krav om kontinuitet, begrundelser ved ændringer i APM'er og meget andet.

Vi har hidtil forventet, at årsregnskabsloven ved en ændring i 2018 – eller måske først i 2019 – ville implementere regler vedrørende brugen af APM'er for børsnoterede virksomheder. Det ser imidlertid nu ud til, at der ikke implementeres regler herom i den ændring af årsregnskabsloven, som forventes fremsat og vedtaget af Folketinget inden jul. Det er derfor endnu uvist, hvornår og om reglerne vil blive implementeret i Danmark.

Selvom det ikke ser ud til, at reglerne om APM'er implementeres i årsregnskabsloven lige nu, er det dog vigtigt at være opmærksom på, at flere EU-lande har implementeret regler herom, og at virksomhederne derfor internationalt i højere grad udarbejder afstemninger og forklarer/motiverer anvendelsen af APM'er i årsrapporten. Vi skal derfor anbefale, at man af hensyn til regnskabsbrugere overvejer, om en frivillig implementering af reglerne alligevel vil give mening, naturligvis baseret på den enkelte virksomheds internationalisering og regnskabsbrugernes behov for information.

Ændringer til årsregnskabsloven

Mens der løbende foretages ændringer til de internationale regnskabsregler, er ændringerne til årsregnskabsloven derimod ikke så omfattende. Der er i året udsendt en ny udtalelse fra Erhvervsstyrelsen om virksomhedssammenslutninger, som fortolker årsregnskabslovens bestemmelser herom og i langt højere grad fortolker årsregnskabsloven baseret på den internationale regnskabsstandard herom, IFRS 3.

Derudover er det året, hvor de nye EU-regler om redegørelse for samfundsansvar skal implementeres i alle store C-virksomheder og for enkelte børsnoterede virksomheder med mindre end 500 ansatte. EU-reglerne om samfundsansvar blev implementeret i 2016 for de øvrige børsnoterede virksomheder med over 500 ansatte.

Herudover forventes vedtaget en ændring af årsregnskabsloven, hvor der foretages mindre ændringer for at bringe loven fuldt ud i overensstemmelse med EU-regnskabsdirektivet, men hvor der samtidig gives mulighed for at anvende de ændringer til de internationale regnskabsstandarder, der er beskrevet ovenfor vedrørende særligt IFRS 15 og IFRS 16.

Ændringer til reglerne om virksomhedssammenslutninger under ÅRL

Da der senest blev vedtaget ændringer til årsregnskabsloven i 2016, blev det skrevet ind i lovbemærkningerne, at Erhvervsstyrelsen skulle udarbejde en udtalelse om virksomhedssammenslutninger.

Udtalelsen blev udsendt i foråret 2018 og har virkning for virksomhedssammenslutninger, der er gennemført den 1. juli 2018 eller senere. På mange områder tilpasses loven til den internationale regnskabsstandard om virksomhedssammenslutninger, IFRS 3, mens der nogle få steder vil være mere fleksibilitet fremadrettet. De væsentligste tilpasninger af fortolkningen af årsregnskabsloven, så den svarer til reglerne i IFRS 3, er følgende:

- En trinvis overtagelse er en overtagelse, hvor en virksomhed først erhverver en ikke-kontrollerende ejerandel i en anden virksomhed og på et senere tidspunkt erhverver yderligere ejerandele og dermed opnår kontrol. Her skal der fremover foretages en dagsværdiregulering på de ejerandele, som var i virksomhedens besiddelse, inden der blev opnået kontrol. Dagsværdireguleringen indregnes i resultatopgørelsen.
- Omkostninger, der afholdes i forbindelse med et virksomhedskøb, skal driftsføres og kan ikke længere indregnes som en del af kostprisen på virksomheden.
- En præcisering af, at alle immaterielle aktiver – så vidt som muligt – skal identificeres og tildeles en dagsværdi i forbindelse med et virksomhedskøb.
- Købers hensigt med et aktiv må ikke påvirke fastlæggelsen af dagsværdien på aktivet ved en virksomhedsovertagelse. Hvis hensigten derfor er at skrotte fx et varemærke eller et driftsmiddel i den overtagne virksomhed, skal disse aktiver stadig tildeles en dagsværdi og efterfølgende nedskrives ved skrotningen.
- Det bliver muligt at indregne goodwill på minoritetsinteresserne i koncernregnskabet.
- Betingede vederlag – de såkaldte earn-outs – skal efter første indregning reguleres via resultatopgørelsen og kan ikke længere indregnes som en regulering til goodwill vedrørende den opkøbte virksomhed.

Udtalelsen gælder kun for virksomheder, som aflægger årsrapport efter årsregnskabsloven.

Vi skal anbefale, at arbejdet hermed igangsættes snarest, da det kan kræve ændringer af interne processer og forretningsgange med henblik på at fastsætte politikker for samfundsansvar på områder, hvor der ikke tidligere har været politikker og efterleve politikkerne, herunder redegøre for indsats og resultater i regnskabsperioden.

Ændringer til redegørelsen om samfundsansvar for store C-virksomheder og visse børsnoterede virksomheder

Da årsregnskabsloven senest blev ændret i 2015, blev EU-direktivet om indholdet i redegørelsen for samfundsansvar implementeret i loven. Reglerne gælder både for store virksomheder i regnskabsklasse C og børsnoterede virksomheder i klasse D. Der var dog en forsinket ikrafttræden af ændringerne for store virksomheder i regnskabsklasse C og børsnoterede virksomheder med mindre end 500 ansatte. Disse virksomheder skal først implementere ændringerne og de udvidede krav i regnskabsår, der begynder den 1. januar 2018 eller senere, det vil sige for kalenderåret 2018.

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på de udvidede krav til redegørelsen for samfundsansvar, som bl.a. omfatter følgende:

- Beskrivelse af virksomhedens forretningsmodel
- Oplysninger om risici i relation til samfundsansvar
- Oplysning om brug af ikke-finansielle KPI'er vedrørende samfundsansvar
- Oplysning om due diligence processer vedrørende samfundsansvar
- Redegørelse for politik for sociale forhold og medarbejderforhold
- Redegørelse for politik for antikorruption og bestikkelse.

Vi skal derfor anbefale, at arbejdet hermed igangsættes snarest, da det kan kræve ændringer af interne processer og forretningsgange med henblik på at fastsætte politikker for samfundsansvar på områder, hvor der ikke tidligere har været politikker og efterleve politikkerne, herunder redegøre for indsats og resultater i regnskabsperioden.

Der er ikke ændret på formen eller måden, hvorpå virksomheden kan redegøre for samfundsansvar – heller ikke på eventuelle undtagelsesbestemmelser.

Kan de nye internationale regnskabsstandarder anvendes til fortolkning af årsregnskabsloven?

Siden IFRS 15 om omsætning, jf. ovenfor, blev udsendt i 2014, har mange virksomheder spurgt, om IFRS 15 kommer til at kunne anvendes under årsregnskabsloven til fortolkning af, hvordan årsregnskabslovens meget overordnede principbestemmelser om indregning af omsætning skal anvendes. Det har hele tiden været forventningen, at dette var muligt, særligt fordi årsregnskabslovens bestemmelser er meget overordnede og derfor godt har kunnet indeholde IFRS 15. Dette bekræftes ved en ændring til årsregnskabsloven, som forventes gennemført i 2018. I lovbemærkningerne fremgår det derfor, at årsregnskabsloven godt kan fortolkes efter IFRS 15, men at der vil være tale om et valg af anvendt regnskabspraksis. Det vil sige, enten skal virksomheden fortolke årsregnskabsloven ud fra de hidtidige regler i IAS 18 og IAS 11 eller alternativt vælge at fortolke årsregnskabsloven ud fra IFRS 15. Valget af anvendt praksis kommer til at fremgå af virksomhedens anvendte regnskabspraksis.

Vi har også siden IFRS 16 om leasing, jf. ovenfor, blev udsendt i 2016 fået mange spørgsmål til, om det er forventningen, at IFRS 16 vil kunne anvendes under årsregnskabsloven. Dette vil dog kræve en ændring af selve årsregnskabsloven, som på nuværende tidspunkt er baseret på IAS 17, hvorfor kun finansielle leasingaftaler indregnes i balancen. Denne ændring af årsregnskabsloven ser ud til at blive gennemført i 2018, hvor vi forventer, at Folketinget vedtager en ændring til loven, som muliggør, at både IFRS 16 og IAS 17 kan anvendes til fortolkning af årsregnskabsloven. Det betyder, at virksomheden som et valg af anvendt regnskabspraksis skal fastlægge, om man ønsker kun at indregne finansielle leasingaftaler i balancen eller at indregne alle leasingaftaler i balancen. Dette skal naturligvis fremgå af anvendt regnskabspraksis.

Ved samme lovændring forventes det at blive muligt at anvende en forventet tabs model ved hensættelse til tab på debitorer, jf. omtalen af IFRS 9 ovenfor. De øvrige ændringer i IFRS 9 vil dog ikke direkte kunne anvendes til fortolkning af årsregnskabslovens bestemmelser om finansielle instrumenter.

Hvordan laves en god årsrapport?

PwC er vært for den årlige uddeling af C25+ Regnskabsprisen, hvor en uafhængig dommerkomité står bag bedømmelserne af årsrapporter for C25-virksomhederne og de 10 største ikke-børsnoterede selskaber samt nu også large cap-virksomheder, der ikke indgår i C25. C25+ Regnskabsprisen uddeles årligt til virksomheder, hvis årsrapport udmærker sig særligt inden for tre udvalgte temaer, og som kan tjene som inspiration til andre virksomheder, der ønsker at forbedre årsrapporten. De tre temaer er:

- Virksomhedens performance og opfølgning på udmeldte forventninger
- Virksomhedens strategiske målsætninger samt risici (driftsmæssige og finansielle)
- Supplerende information i årsrapporten.

Den professionelle, uafhængige og bredt sammensatte dommerkomité har i forbindelse med uddelingen af C25+ Regnskabsprisen givet deres bud på, hvordan man laver en god årsrapport:

1. Beskriv og forklar virksomhedens forretningsmodel og strategi

Virksomhedens strategi er omdrejningspunktet for den forventede udvikling. Beskrivelsen skal derfor være virksomhedsspecifik og indeholde en gennemgang af både forretningsmodel og strategi, så regnskabslæseren opnår en forståelse af værdiskabelsen i virksomheden.

2. Beskriv den langsigtede strategi

Beskrivelsen af virksomhedens strategi styrkes, når den langsigtede strategi også inkluderes. En konkret og målbar beskrivelse af den langsigtede strategi øger troværdigheden af årsrapporten. Samtidig følges op på de strategiske målsætninger.

3. Opfølgning på forventninger til fremtiden
Giv en detaljeret, afbalanceret og tydelig opfølgning på tidligere udmeldinger vedrørende væsentlige forretningskritiske mål og KPI'er. Det er især vigtigt, at der også gives forklaringer på afvigelser i forhold til tidligere udmeldinger. Det letter desuden læsningen, hvis opfølgningen understøttes grafisk.

4. Beskriv forventninger til den kommende periode
Virksomhedens forventninger til den kommende periode skal være specifik og motiveret. Forventningerne skal vises som de væsentligste forretningsmæssige hoved- og nøgletal.

5. Beskriv markedet og markedstendenser
I en god årsrapport giver ledelsen en vurdering af markedet og markedstendenser og kobler dette til ledelsens udmelding om forventninger til fremtiden.

6. Beskriv brugen af Alternative Performance Measures
Beskrivelsen af Alternative Performance Measures (APM) skal være neutral og transparent. APM'er skal forklares entydigt, være relevante og være afstemt til årsrapportens IFRS-tal.

7. Risikoeksponering skal forklares
Gennemgangen af risici skal omfatte både de forretningsmæssige og finansielle risici, der er kritiske for virksomheden, og som overvåges af ledelsen. De bedste årsrapporter kvantificerer risici og/eller sætter dem i forhold til hinanden – gerne i et risk map – så man får et indtryk af de enkelte risikofaktorers sandsynlighed og effekt. Beskriv udviklingen i de væsentligste risici, samt hvilke tiltag ledelsen har iværksat for at imødegå dem.

8. Oplysninger om ledelsesaflønning
Der skal oplyses om virksomhedens politik for ledelsesaflønning. En beskrivelse af sammensætningen af lønpakkerne og relevante KPI'er øger transparensen og giver en bedre forståelse af lønpolitikken, herunder også af sammenhængen til virksomhedens performance.

9. Regnskabsmæssige skøn og usikkerheder
Der skal være konkrete og fyldestgørende beskrivelser af regnskabsmæssige skøn og usikkerheder med beløbsmæssige effekter. En god beskrivelse af regnskabsmæssige skøn giver regnskabslæseren mulighed for at forstå usikkerhederne i de rapporterede tal. Der skal oplyses om de underliggende forhold – ikke bare regnskabsposter – hvor der er udøvet væsentlige skøn. Ellers kan læser ikke se, hvori det konkrete og væsentlige skøn består.

10. Udviklingen i regnskabstallene driver ledelsesberetningen
I de gode årsrapporter er fortællingen om forretningen og dens udvikling bygget op omkring regnskabstallene.

11. Understøt ledelsesberetningen med relevante historier
Relevante artikler og historier om virksomheden kan med fordel understøtte ledelsesberetningen. Det kan fx være artikler om produkter, kunder eller medarbejdere, som gør årsrapporten mere interessant og læsevenlig.

12. Indeholder en opdateret og konkret beskrivelse af ESG-mål.
De tre områder i ESG (Environmental, Sustainability and Governance) beskrives med relevante KPI'er for hvert af de tre områder.

Ovenstående gode råd fra den uafhængige dommerkomité kan bruges som inspiration til at forbedre årsrapporten. Det er vores erfaring, at en god årsrapport i sidste ende skal medvirke til at understrege de budskaber, som virksomheden i det hele taget sender til markedet, kunder, leverandører og medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at man ikke ser forbedring af årsrapporten som værende udelukkende en teknisk justering af indholdet. Derved sikres det også, at en forbedring af årsrapporten giver "value for money".
/kim.tang.lassen@pwc.com

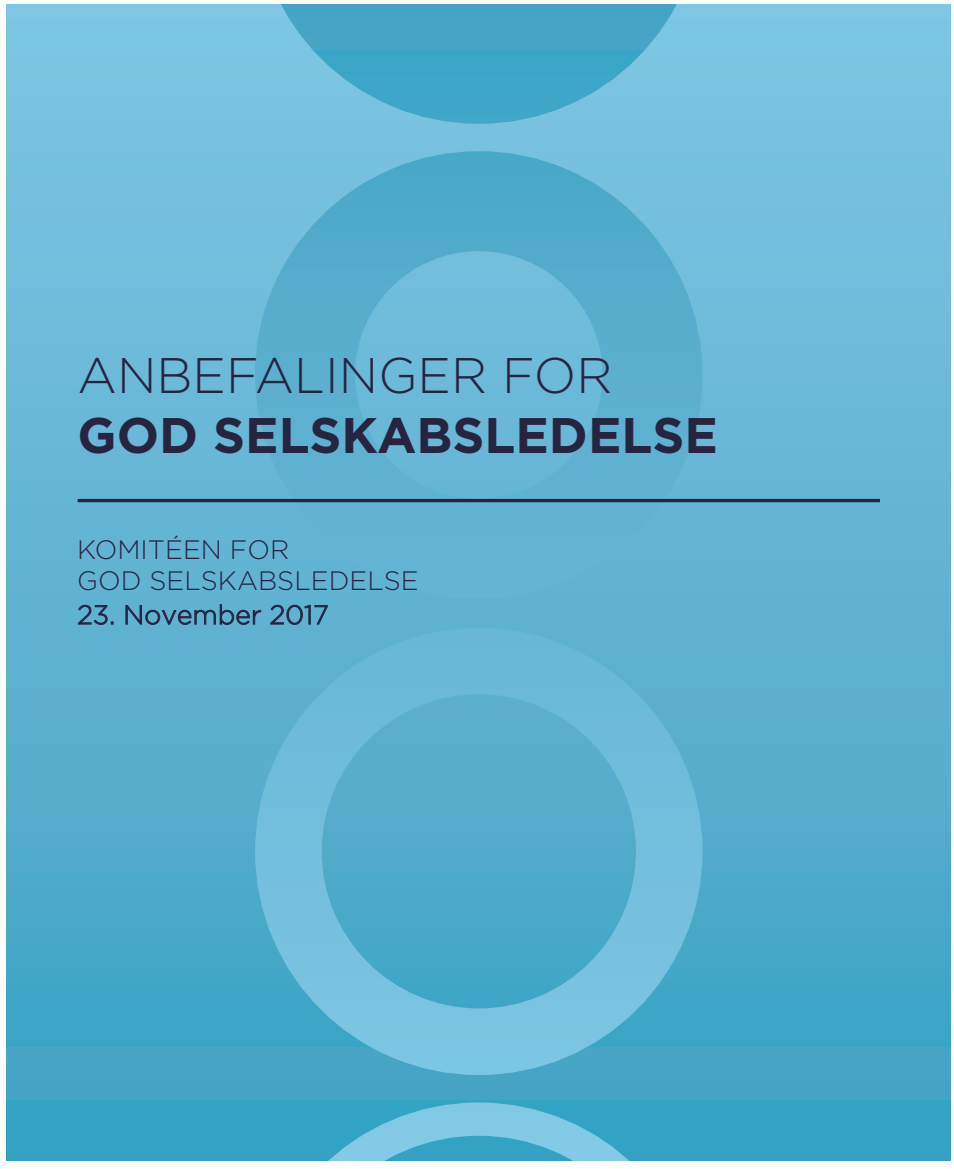
Bilag

Bilag A
Link til Lønundersøgelsen 2019

PwC har i en årrække analyseret udviklingstendenserne i ledelsesaflønningen i udvalgte selskaber. I år omfatter undersøgelsen bestyrelses- og direktionsaflønning i OMXC25-selskaberne, øvrige large cap-selskaber, 19 mid cap-selskaber, 20 small cap-selskaber samt 20 større ikke-noterede virksomheder.

Læs mere på
www.pwc.dk/da/nyt/publikationer/lonundersogelsen-2019.html

Bilag B
Anbefalinger for god Selskabsledelse



CORPORATE
GOVERNANCE

INDHOLD

Indholdsfortegnelse

NB: Sidetallene i Anbefalinger for god Selskabsledelse er her rettet, så de henviser til sidetal i denne publikation.

Forord 184

Indledning 185
1. Komitéens arbejde 185
2. Målgruppe 185
3. Soft law og dens betydning 186
5. Følg eller forklar-princippet 186
6. Rapportering 187
7. Definitioner 187

Anbefalinger for god Selskabsledelse 188
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter 188
1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter 188
1.2. Generalforsamling 189
1.3. Overtagelsesforsøg 189

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar 190
2.1. Overordnede opgaver og ansvar 190
2.2. Samfundsansvar 192
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen 192

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering 193
3.1. Sammensætning 193
3.2. Bestyrelsens uafhængighed 195
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv 196
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer) 197
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen 199

4. Ledelsens vederlag 200
4.1. Vederlagspolitikkens form og indhold 201
4.2. Oplysning om vederlag 202

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision 203
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger 203
5.2. Whistleblower-ordning 204
5.3. Kontakt til revisor 204

Bilag 205

FORORD

God selskabsledelse – corporate governance – har til formål at understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse, og dermed bidrage til at styrke selskabernes langsigtede konkurrenceevne. Anbefalingerne skal være med til at sikre tillid til selskaberne.

Komitéens anbefalinger er retningslinjer for "best practice" for ledelse af selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked i Danmark, herunder Nasdaq Copenhagen A/S. Anbefalingerne skal ses i sammenhæng med de krav, som stilles i lovgivningen, herunder ikke mindst selskabsloven og årsregnskabsloven, den EU-retlige selskabslovgivning, OECDs Principles of Corporate Governance mv.

Selskaber er forskellige, og derfor kan det variere, hvordan arbejdet med god selskabsledelse tilrettelægges, og hvordan redegørelsen herom foregår.

Det væsentligste i anbefalingerne er at sikre, at investorerne får indsigt i selskaberne og forståelse for selskabernes potentiale.

Udgangspunktet er, at selskaberne følger anbefalingerne. For at skabe den nødvendige transparens for investorer og andre interessenter, skal selskaberne forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej (følg eller forklar-princippet). Det er vigtigt, at forklaringerne er klare og fyldestgørende for hver enkelt anbefaling.

Komitéen har i 2017 foretaget en revision af anbefalingerne i lyset af, at der var behov for en opdatering af flere elementer af anbefalingerne fra 2013. Erfaringerne fra dialog med selskaber og interessenter viser ønske om forenkling af anbefalingerne. Komitéen lægger til grund, at selskabs-, regnskabs, revisions- og børsretlige lovkrav opfyldes af selskaberne uden, at kravene gentages i anbefalinger. I anbefalingerne fremgår derfor i videst muligt omfang ikke dele, som fremgår direkte af lovgivningen eller som i vidt omfang allerede er indarbejdet i selskabspraksis.

Komitéen vil følge udviklingen indenfor god selskabsledelse, således at anbefalingerne i overensstemmelse med soft law-princippet løbende vil blive udviklet i takt med, at der opstår behov herfor.

Anbefalingerne afløser komitéens anbefalinger af 6. maj 2013 med senere ændringer i 2014, og træder i kraft for de regnskabsår, der starter den 1. januar 2018 eller senere, samt anvendes på den generalforsamling, der behandler årsrapporten for 2018 eller senere.

København, 23. november 2017

Komitéen for god Selskabsledelse

INDLEDNING

1. Komitéens arbejde

Komitéen har til opgave at følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt og tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark. Desuden skal komitéen indsamle synspunkter og erfaringer med Anbefalingerne for god Selskabsledelse og tilpasse dem, så anbefalingerne efter en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU-retlig selskabslovgivning samt anerkendt best practice.

Komitéen offentliggjorde et selvstændigt sæt Anbefalinger for aktivt Ejerskab i november 2016. Komitéen har således også til opgave at følge udviklingen inden for aktivt ejerskab, både nationalt og internationatl. Disse anbefalinger kan findes på komitéens hjemmeside.

Tilsyn med selskabernes overholdelse af regler og love udøves af Finanstilsynet, Erhvervsstyrelsen og Nasdaq Copenhagen A/S. Nasdaq Copenhagen A/S foretager en årlig gennemgang af alle selskaber, der er optaget til handel her. Som led i denne gennemgang udarbejder Nasdaq Copenhagen A/S en undersøgelse af et udvalg af disse selskaber med henblik på at identificere udviklingstendenser eller områder, hvor der evt. er behov for at vejlede selskaberne i arbejdet med god selskabsledelse. På basis af den undersøgelse udarbejder komitéen en årsberetning, som offentliggøres på komitéens hjemmeside.

Komitéen lægger vægt på, at anbefalingerne er et hensigtsmæssigt værktøj for selskaberne til at implementere god selskabsledelse.

Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration for selskaberne i arbejdet med anbefalingerne. Herudover har komitéen udarbejdet flere vejledninger, som kan være til inspiration i arbejdet. Disse vejledninger findes på komitéens hjemmeside www.corporategovernance.dk. Selve redegørelsen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger og ikke i forhold til kommentarer eller vejledninger.

Finansielle virksomheders særlige forhold er lovreguleret, hvorfor komitéen har valgt ikke at indføre specifikke anbefalinger for den finansielle sektor.

2. Målgruppe

Anbefalingerne er rettet mod danske selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked i Danmark. Disse selskaber har valgt at være offentligt handlede selskaber. Af hensyn til investorer og andre interessenters mulighed for at bedømme forholdene i disse selskaber er transparens vigtig.

Anbefalingerne eller dele heraf kan desuden være til inspiration for selskaber, der ikke er optaget til handel på et reguleret marked i Danmark. Det gælder eksempelvis statslige selskaber, andre virksomheder af særlig offentlig interesse og visse fondsejede virksomheder.

3. Soft law og dens betydning

Anbefalingerne er såkaldt ”soft law” og dermed mere fleksible end lovgivning (”hard law”). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumsstandard, som sætter rammerne for selskabers handlemåde, afspejler soft law “best practice”. Endvidere er soft law kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for selskaberne til at tilpasse principperne for selskabsledelse til omstændighederne.

Soft law er mere dynamisk end traditionel lovgivning, da den er lettere at tilpasse til udviklingen inden for berørte områder. Dette muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende. Soft law er ofte et alternativ til egentlig lovgivning, og velfungerende soft law kan være medvirkende til, at man kan undgå at indføre hard law på områder, hvor der kræves en større fleksibilitet i forhold til løbende at tilpasse reguleringen til samfundsudviklingen.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god selskabsledelse ikke nødvendigvis findes én rigtig løsning for alle selskaber. Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at det enkelte selskab kan indrette sig optimalt og ikke skal indrette sig indenfor faste rammer.

Følg eller forklar-princippet er et bærende element i anbefalingerne og er i Danmark forankret i årsregnskabslovens § 107 b og i Nasdaq Copenhagen A/S´ regler for udstedere af aktier. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling og sætte læseren i stand til at forstå selskabets ledelsesform.

4. Følg eller forklar-princippet

Selskabernes redegørelse for god selskabsledelse skal aflægges efter følg eller forklar-princippet. Dette betyder, at det enkelte selskab angiver, hvilke anbefalinger selskabet har valgt at følge eller ikke at følge. Det er således acceptabelt, at et selskab vælger at forklare i stedet for at følge en konkret anbefaling. I sådanne tilfælde skal selskabet forklare:

1. hvorfor man har valgt ikke at følge anbefalingen, og
2. hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Det centrale er således, at selskabet fyldestgørende forklarer, hvorfor man har valgt at indrette sig anderledes, end anbefalingerne tilsiger, således at der skabes den fornødne transparens om det konkrete forhold. Endvidere henledes opmærksomheden på, at rapporteringen skal afspejle situationen på regnskabsaflæggelsestidspunktet. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i redegørelsen for god selskabsledelse.

5. Rapportering

Årsregnskabsloven kræver, at oplysningerne om selskabets opfyldelse af kodeks for virksomhedsledelse samles i en redegørelse for virksomhedsledelse, som skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Offentliggørelse på hjemmesiden

Komitéen finder, at det skaber størst gennemsigtighed, når selskabets redegørelse for god selskabsledelse offentliggøres på selskabets hjemmeside – med en henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Der henvises til afsnit 4, følg eller forklar-princippet, hvor der er redegjort for, hvorledes et selskab skal forholde sig, hvis det har valgt at indrette sig anderledes i forhold til en konkret anbefaling.

Til brug for redegørelsen har Komitéen for god Selskabsledelse udarbejdet et skema, som selskaberne kan vælge at anvende til rapporteringen. Skemaet kan findes på www.corporategovernance.dk. Anvendelse af samme struktur for redegørelsen fra år til år gør det lettere for investorer og andre interessenter at finde, bearbejde og sammenligne informationerne. På komitéens hjemmeside kan ligeledes findes en række ofte stillede spørgsmål/svar samt andre vejledninger.

6. Definitioner

I EU er der forskel på de ledelsesstrukturer, selskaberne anvender, ligesom lovgivningen i de forskellige lande er forskellig. Ofte tales der om den enstregede og den tostrengede ledelsesstruktur, men disse begreber dækker ikke nødvendigvis over det samme i alle lande. Valg af ledelsesstruktur har betydning for, hvilket organ der har ansvaret for en funktion eller opgave.

Danske aktieselskaber kan vælge mellem to ledelsesstrukturer. Fælles for ledelsesmodellerne i selskabsloven er, at den daglige ledelse ligger hos direktionen i selskabet.

Aktieselskaber skal herudover have enten en bestyrelse eller et tilsynsråd. Har selskabet en bestyrelse, varetager direktionen den daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse samt fører tilsyn med direktionen. Har selskabet et tilsynsråd, skal tilsynsrådet alene føre tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager hele ledelsesfunktionen, dvs. også den overordnede og strategiske ledelse.

Aktieselskaber med aktier optaget til handel på et reguleret marked bør efter komitéens opfattelse organisere sig med bestyrelse og direktion, da det er komitéens vurdering, at denne organisering giver et konstruktivt og værdiskabende samspil mellem de to ledelsesorganer. Som konsekvens heraf og for at tydeliggøre og forenkle anbefalingerne for god selskabsledelse, har komitéen valgt at anvende de hidtil kendte betegnelser for ledelsesorganerne: bestyrelse og direktion.

Bestyrelsens opgaver er i øvrigt beskrevet i bl.a. årsregnskabs- og selskabslovgivningen. Nærværende anbefalinger skal ses i sammenhæng med disse bestemmelser og selskabets vedtægter, forretningsorden m.v.

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling, og i at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi.

Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter.

God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorer at indgå i dialog med selskabets ledelse.

Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.

Selskabets ledelse skal sikre en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

1.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

KOMMENTAR: Selskabets dialog med aktionærerne kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler, hvilken type oplysninger der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted.

Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt etableres ved deltagelse i eller tilbagemelding fra investormøder eller ved løbende rapportering fra direktionen.

Formanden bør på vegne af bestyrelsen sikre gode og konstruktive relationer med aktionærerne.

1.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

KOMMENTAR: En politik for selskabets kommunikation, en politik for selskabets forhold til dets investorer samt en skattepolitik er eksempler på politikker, som bestyrelsen kan vedtage.

1.1.3. DET ANBEFALES, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

KOMMENTAR: Periodemeddelelser er ikke kvartalsrapporter og anses ikke for at opfylde anbefalingen. Regelmæssige informationer til markedet om selskabets forhold skaber åbenhed og transparens i forhold til investorer og øvrige interessenter. Kvartalsrapporter er et væsentligt værktøj til at sikre dette.

1.2. Generalforsamling

1.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

KOMMENTAR: Ved tilrettelæggelsen af generalforsamlingen er det vigtigt at tilsikre, at aktionærerne har mulighed for at deltage, herunder stemme uden at møde fysisk frem på generalforsamlingen. Overvejelserne bør indeholde muligheden for at afholde generalforsamling enten helt eller delvist elektronisk. Herved får aktionærerne mulighed for at påvirke selskabets ledelse om selskabets udvikling på kort og lang sigt.

1.2.2. DET ANBEFALES, at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

1.3. Overtagelsesforsøg

1.3.1. DET ANBEFALES, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden, fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

KOMMENTAR: Bestyrelsen bør sikre, at der foreligger en beredskabsprocedure i tilfælde af overtagelsesforsøg. En beredskabsprocedure har til formål at sikre, at aktionærerne får reel mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår, samt at bestyrelsen

- er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra,

- har drøftet hvem, der påtager sig hvilke opgaver, og hvilke rådgivere der eventuelt vil gøres brug af, samt
- er forberedt på de udfordringer, der måtte være knyttet til værdiskabelse i selskabet, jf. kommentar til anbefaling 2.1.2.

Det er ikke i strid med anbefalingen, at bestyrelsen søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud med det formål at skabe værdi for aktionærerne.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, og opfølgning og risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for, på hvilken måde denne kontrol skal udøves.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de resultater, direktionen i øvrigt opnår.

Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med de øvrige medlemmer af bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet og påse, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

KOMMENTAR: Ved en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens opgaver bør der sikres tid til en drøftelse af selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse. Etablering af en årsplan – ved brug af årshjul – kan bidrage til at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver tilpasset selskabets virksomhed og behov. En gennemgang af bestyrelsens forretningsorden udgør også en del heraf.

2.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

KOMMENTAR: Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

Det løbende strategiarbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at bestyrelsen har reel mulighed for at præge selskabets strategiske retning. Det kan med fordel ske ved at involvere bestyrelsen undervejs i strategiarbejdet.

2.1.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiekapitalens størrelse, aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet til stadighed har et passende kapitalberedskab samt at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.

2.1.4. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.

KOMMENTAR: Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive de nærmere rammer for samspillet, herunder f.eks. disponeringsregler og ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige ønsker om arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser, bør det fremgå af retningslinjerne.

2.1.5. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.

2.2. Samfundsansvar

2.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

KOMMENTAR: Bestyrelsen kan i den forbindelse tage stilling til selskabets eventuelle tilslutning til anerkendte nationale og internationale frivillige initiativer.

2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

2.3.1. DET ANBEFALES, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

KOMMENTAR: I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

2.3.2. DET ANBEFALES, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.

KOMMENTAR: Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. En aftale om, at formanden eller andre bestyrelsesmedlemmer påtager sig særlige opgaver, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

Bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.

Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

Udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.

3.1. Sammensætning

3.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

3.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. En politik for mangfoldighed bør omhandle de for selskabet relevante forhold i relation til mangfoldighed, som fremmer en relevant grad af diversitet, styrker ledelsens kvalifikationer og kompetencer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling af selskabet.

3.1.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelsen. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.

3.1.4. DET ANBEFALES, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og
- krævende organisationsopgaver.

Derudover skal det oplyses, om kandidaterne til bestyrelsen anses for uafhængige.

KOMMENTAR: Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed (bl.a. alder, international erfaring og køn), uddannelsesmæssig baggrund m.v., som bestyrelsen anser som væsentlige kvalifikationer at have repræsenteret i bestyrelsen. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen bør udformes i lyset heraf.

3.1.5. DET ANBEFALES, at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.

KOMMENTAR: Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling og opretholdes uafhængighed mellem bestyrelse og direktion, ligesom det bør sikres, at den tiltrædende direktør har mulighed for at agere uafhængigt af den tidligere direktør.

3.1.6. DET ANBEFALES, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

3.2. Bestyrelsens uafhængighed

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

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

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

KOMMENTAR: Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt med en kontrollerende aktionærs stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af det enkelte bestyrelsesmedlems uafhængighed. Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets kontrollerende aktionær.

Hvis bestyrelsen vurderer, at flere af bestyrelsens medlemmer har tilknytning til aktionærer med betydelig indflydelse, bør bestyrelsen særligt overveje, om bestyrelsen har en fornuftig sammensætning i relation til uafhængighed. Der er efter komitéens opfattelse indikation for betydelig indflydelse, når en aktionær har mere end 20 pct. af stemmerettighederne.
Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

3.3.1. DET ANBEFALES, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende hverv, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

KOMMENTAR: Som hovedregel må det antages, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig er direktør i et selskab, ikke kan varetage mere end nogle få poster som menigt bestyrelsesmedlem eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen. Ved vurderingen bør der ligeledes tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter samt øvrige tillidsposter.

3.3.2. DET ANBEFALES, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- den pågældendes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

KOMMENTAR: Deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder fremmer den nødvendige og konstruktive debat, og oplysning om medlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder er derfor relevant information. Fysisk deltagelse bør være normen, men deltagelse via digitale medier anses også som deltagelse.

3.3.3. DET ANBEFALES, at den årlige evalueringsprocedure, jfr. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.

KOMMENTAR: Det er bestyrelsen, der årligt skal foretage en konkret og individuel vurdering af, hvad der – for de enkelte medlemmer - må anses for at være et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv. I vurderingen af andre ledelseshverv skal indgå det enkeltes ledelseshvervs tyngde og omfang.

3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen. Ledelsesudvalg er udvalg nedsat af bestyrelsen.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.

Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg udover revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.

Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg. Anbefalingerne omfatter ikke ad hoc-udvalg.

3.4.1. DET ANBEFALES, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

3.4.2. DET ANBEFALES, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

3.4.3. DET ANBEFALES, at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et revisionsudvalg, og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.

KOMMENTAR: Revisionsudvalget bør alene bestå af bestyrelsesmedlemmer og ikke eksterne parter, da disse ikke har den samme indsigt i selskabets forhold og ikke nødvendigvis er underlagt det samme ansvar som bestyrelsesmedlemmer.

3.4.4. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

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

3.4.5. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

KOMMENTAR: Hvis det besluttes at etablere intern revision, kan bestyrelsen vælge at outsource opgaven. Den pågældende varetager, med reference til bestyrelsen eller revisionsudvalget, den interne revision.

3.4.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,
- indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer

KOMMENTAR: Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.

3.4.7. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen,
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og
- bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.

KOMMENTAR: Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udarbejdelse af incitamentsaflønning.

3.4.8. DET ANBEFALES, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen.

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

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),
- arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og
- arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.

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

KOMMENTAR: Evalueringen af det individuelle medlem kan gennemføres som en vurdering, der foretages af de øvrige medlemmer samt evt. direktionsmedlemmer. Evalueringen følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden, hvis der ikke medvirker ekstern bistand.

Bestyrelsen bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre fornyelse sammenholdt med ønsket om en forsvarlig kontinuitet. Evalueringen bør danne grundlag for hvilke initiativer, der bør iværksættes såsom relevant supplerende uddannelse og fornyelse eller udskiftning.

I evalueringen vil naturligt indgå de enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder.

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.

KOMMENTAR: Denne evaluering kan med fordel integreres i bestyrelsens samlede evaluering.

4. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse. Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.

Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønning) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

Bestyrelsen bør overveje behovet for at inddrage eksterne rådgivere i forhold til udarbejdelse af vederlagspolitikken samt i udmøntningen heraf.

Oplysninger om ledelsens vederlag bør samles i en vederlagsrapport.

4.1. Vederlagspolitikkens form og indhold

4.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
- en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.

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

KOMMENTAR: Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning" efter selskabslovens § 139, skal efter godkendelse af generalforsamlingen alene genbehandles på generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, dog minimum hvert fjerde år.

4.1.2. DET ANBEFALES, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og
- sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.

4.1.3. DET ANBEFALES, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.

KOMMENTAR: Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs.

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

KOMMENTAR: En optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling skal sikre sammenhæng mellem den aktiebaserede aflønning og den langsigtede værdiskabelse for selskabet. Udover optjeningsperioden kan der eventuelt være en modningsperiode inden udbetaling.

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

4.2. Oplysning om vederlag

4.2.1. DET ANBEFALES, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

KOMMENTAR: Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.

4.2.2. DET ANBEFALES, at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

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

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.

Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for værdiskabelse og fremtidsudsigter.

Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal bestyrelsen specifikt tage stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Det er væsentligt, at risici identificeres, og at risici håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.

5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

5.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.

KOMMENTAR: Oplysningerne om selskabets risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

5.2. Whistleblower-ordning

5.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

KOMMENTAR: Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i bestyrelsen, evt. gennem revisionsudvalget.

5.3. Kontakt til revisor

5.3.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

5.3.2. DET ANBEFALES, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

BILAG

Komitéen for god Selskabsledelse i perspektiv

Komitéen for god Selskabsledelse skal primært – men ikke udelukkende:

- indgå i Corporate Governance netværk i EU og i international sammenhæng,
- forholde sig til implementering af EU henstillinger m.v., hvor det forudsættes, at medlemsstaterne opererer med nationale Corporate Governance organer,
- følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt,
- høres/afgive høringssvar i forbindelse med relevante lovforslag,
- tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark,
- tilstræbe at selskaber med aktier noteret på danske regulerede markeder har rimelige og hensigtsmæssige betingelser og vilkår til at tilpasse sig de til enhver tid gældende anbefalinger om god selskabsledelse,
- indsamle de synspunkter og erfaringer fra selskaberne, som fremkommer i relation til deres arbejde med anbefalingerne,
- iværksætte og støtte empiriske undersøgelser inden for Corporate Governance området,
- med passende mellemrum og efter forudgående relevant høring tilpasse de danske anbefalinger om god selskabsledelse med henblik på, at anbefalingerne til stadighed ud fra en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske noterede selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU-selskabslovgivning samt anerkendt best practice, og
- udbrede og sikre efterlevelsen af Anbefalingerne for aktivt Ejerskab

Komitéens medlemmer udpeges for en periode på 2 år. Medlemmerne kan genudpeges for yderligere 3 perioder.

Lars Nørby Johansen, Jørgen Lindegaard, Waldemar Schmidt og Mads Øvlisen blev ved kommissorium af 2. marts 2001 anmodet om at vurdere behovet for anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark og i givet fald fremkomme med et forslag hertil. Samme år blev de første Anbefalinger for god Selskabsledelse offentliggjort.

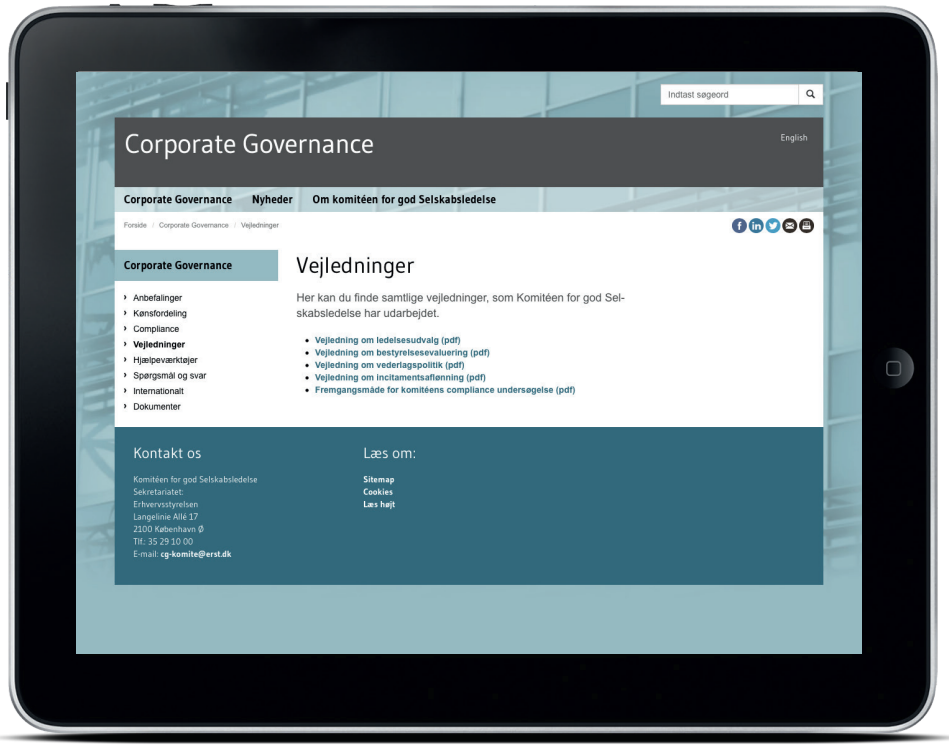
Komitéen består ved offentliggørelsen af anbefalingerne af Lars Frederiksen (formand), Jens Due Olsen (næstformand), Rikke Schiøtt Petersen, Laila Mortensen, Per Gunslev, Ole Andersen, Karen Frøsig, Nikolaj Kosakewitsch, Britt Meelby Jensen, Christian Hyldahl og Eric Christian Pedersen.

Siden 2001 har 33 personer deltaget i arbejdet med anbefalingerne. Foruden de ovennævnte personer drejer det sig om Bodil Nyboe Andersen, Ingelise Bogason, Hans-Ole Jochumsen, Finn Meyer, Peter Ravn, Lars Rohde, Carsten Stendevad, Sten Scheibye, Henrik Stenbjerre, Birgit Aagaard-Svendsen, Marianne Philip, Henrik Brandt, Thomas Hofman-Bang, Stig Enevoldsen, Dorrit Vanglo, Bjørn Sibbern, Jørn P. Jensen og Vagn Sørensen.

Anbefalingerne er blevet opdateret otte gange: i 2005, to gange i 2008, i 2010, i 2011, i 2013, i 2014 og senest i 2017.

Bilag C
Link til vejledninger om Corporate Governance fra Komitéen for god Selskabsledelse

Se *corporategovernance.dk/vejledninger*



Bilag D
Anbefalinger for aktivt ejerskab

ANBEFALINGER FOR **AKTIVT EJERSKAB**

KOMITÉEN FOR
GOD SELSKABSLEDELSE
November 2016

INDHOLD

FORORD 3

1. Komitéens arbejde og monitorering 4

2. Målgruppe 4

3. Soft law og dens betydning 4

4. Følg eller forklar-princippet 5

5. Redegørelse for aktivt Ejerskab efter "følg eller forklar"-princippet 5

ANBEFALINGER FOR AKTIVT EJERSKAB 6

Anbefaling 1: Politik for aktivt ejerskab 6

Anbefaling 2: Overvågning og dialog 7

Anbefaling 3: Eskalering 8

Anbefaling 4: Samarbejde med andre investorer 8

Anbefaling 5: Stemmepolitik 9

Anbefaling 6: Interessekonflikter 10

Anbefaling 7: Rapportering 11

FORORD

Komitéen for god Selskabsledelse har haft fokus på aktivt ejerskab i mange år. I de senere år er der kommet øget fokus på aktionærernes/investorernes rolle i børsnoterede selskaber, senest med EU-Kommissionens forslag af 9. april 2014 til en ændring af direktivet om aktionærrettigheder. I januar 2016 har erhvervs- og vækstministeren anmodet komitéen om at påtage sig arbejdet med at udarbejde anbefalinger om aktivt ejerskab med henblik på at sikre, at danske børsnoterede selskaber får det aktive ejerskab fra deres investorer, som er gavnligt for selskabernes værdiskabelse.

Hensigten med Anbefalingerne for aktivt Ejerskab er – ligesom med Anbefalingerne for god Selskabsledelse - at fremme selskabernes langsigtede værdiskabelse og dermed bidrage til højst muligt langsigtet afkast til investorerne. Anbefalingerne for god Selskabsledelse og Anbefalingerne for aktivt Ejerskab er dermed gensidigt forstærkende i forhold til det fælles formål.

Investorer er forskellige, og derfor kan det variere fra investor til investor, hvordan arbejdet med aktivt ejerskab tilrettelægges, og hvordan afrapporteringen herom foregår. Omfanget og udøvelsen af aktivt ejerskab bør ses i lyset af et proportionalitetsprincip, hvori der tages højde for porteføljeallokering, ejerandel i det pågældende selskab og en vurdering af behovet for at udøve indflydelse på selskabets drift og/eller strategi ud fra en god selskabsledelses-betragtning. Proportionalitetsprincippet skal også ses i lyset af den pågældende investeringsstrategi (f.eks. aktiv versus passiv) og -metode (f.eks. direkte versus syntetiske eksponeringer). Det understreges i denne sammenhæng, at en passiv/indeksbaseret investeringsmetode ikke fritager investorer fra at udøve et aktivt ejerskab. Anbefalingerne om aktivt Ejerskab skal bidrage til at skabe gennemsigtighed i forhold til, hvorledes den enkelte investor vælger at udøve aktivt ejerskab – anbefalingerne skal dermed ikke ensrette investorernes tilgang til udøvelsen af aktivt ejerskab.

Anbefalingerne er – ligesom Anbefalingerne for god Selskabsledelse - "soft law" efter "følg eller forklar"-princippet. Udgangspunktet er, at investorerne kan vælge enten at følge en given anbefaling, eller ikke at følge og i så fald forklare, hvorfor investoren har valgt anderledes, og hvordan investoren i stedet har indrettet sig. For at skabe den nødvendige gennemsigtighed, er der lagt op til, at investorerne forholder sig til hver enkelt anbefaling og oplyser, om de følger den pågældende anbefaling eller ej.

De finansielle markeder er globale. Mange danske investorer er aktive i såvel Danmark som i udlandet, og udenlandske investorer er aktive i danske børsnoterede selskaber. Komitéen har derfor tilstræbt at anbefalingerne så vidt muligt er i overensstemmelse med de toneangivende udenlandske anbefalinger om aktivt ejerskab, herunder navnlig The UK Stewardship Code.

Anbefalingerne supplerer gældende lov, herunder sektorspecifikke krav, som har forrang. Komitéen lægger til grund, at sådanne krav opfyldes og gentages således ikke i anbefalingerne.

Komitéen vil følge udviklingen indenfor aktivt ejerskab, således at anbefalingerne - i overensstemmelse med soft law-princippet - løbende vil blive udviklet i takt med, at der måtte opstå behov herfor. Dette gælder især med hensyn til EU-Kommissionens forslag af 9. april 2014 til en ændring af direktivet om aktionærrettigheder, som pt. forhandles i EU-regi. Komitéen følger forslaget tæt og vurderer en opdatering af anbefalingerne, hvis der måtte opstå behov herfor.

Anbefalingerne gælder for regnskabsår, der starter 1. januar 2017 eller derefter.

København, 29. november 2016 Komitéen for god Selskabsledelse

INDLEDNING

1. Komitéens arbejde og monitorering

Komitéen har til opgave at følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt og tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark, herunder med hensyn til aktivt ejerskab.

Komitéen for god Selskabsledelse vil udarbejde en årlig undersøgelse med henblik på at identificere på hvilke områder Anbefalingerne for aktivt Ejerskab enten ikke følger med udviklingen på området eller, hvor der er behov for at vejlede investorerne i arbejdet med aktivt ejerskab. På basis af sådanne undersøgelser vil komitéen udarbejde en årlig rapport, som vil blive offentliggjort på komitéens hjemmeside. Den første rapport fra komitéen forventes offentliggjort i 2018.

2. Målgruppe

Anbefalingerne er rettet til danske institutionelle investorer, som har aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber. Anbefalingerne er møntet både på kapitalejere og på kapitalforvaltere og på investorer som optræder i begge roller, og som direkte eller indirekte forvalter andres midler. Det gælder først og fremmest investeringsforeninger, forsikringsselskaber, fondsmæglerselskaber, pensionskasser og pengeinstitutter.

Anbefalingerne kan desuden være til inspiration for danske institutionelle investorers aktieinvesteringer i udenlandske børsnoterede selskaber og for udenlandske institutionelle investorer, som har aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber. Anbefalingerne kan endvidere være til inspiration for andre investorer, herunder for øvrige investorer, der forvalter andres midler.

3. Soft law og dens betydning

Anbefalingerne er såkaldt "soft law" og dermed mere fleksible end lovgivning ("hard law"). Soft law afspejler "best practice" og er kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for investorerne til at tilpasse omfanget og udøvelsen af aktivt ejerskab til de konkrete omstændigheder.

Soft law er mere dynamisk end traditionel lovgivning, da den er lettere at tilpasse til udviklingen inden for berørte områder. Dette muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende. Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for aktivt ejerskab ikke nødvendigvis findes én rigtig løsning.

4. Følg eller forklar-princippet

Anbefalingerne for aktivt ejerskab bygger på frivillighed og "følg eller forklar"-princippet. Dette betyder, at der ikke er et lovkrav om, at investorerne skal forholde sig til Anbefalingerne om aktivt Ejerskab, og den enkelte investor afgør selv, i hvilket omfang anbefalingerne efterleves.

Det er komitéens anbefaling, at alle danske institutionelle investorer, som har aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber, forholder sig til anbefalingerne.

Det er komitéens holdning, at selvregulering er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god selskabsledelse, herunder aktivt ejerskab. Dette er ligeledes den fremherskende holdning internationalt. Det kræver imidlertid, at samfundet, selskaberne og investorerne har en positiv holdning til aktivt ejerskab og involverer sig i udøvelsen.

For at skabe den nødvendige gennemsigtighed er det vigtigt, at investorerne forholder sig til hver enkelt anbefaling. Efterlever en investor ikke en anbefaling, skal den pågældende investor forklare, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

5. Redegørelse for aktivt Ejerskab efter "følg eller forklar"-princippet

Komitéen anbefaler, at investorerne udarbejder en årlig redegørelse i forhold til Anbefalingerne om aktivt Ejerskab efter "følg eller forklar"-princippet. I redegørelsen bør investor behandle hver enkelt anbefaling efter "følg eller forklar"-princippet. Komitéen anbefaler, at investor samler oplysningerne i en "Redegørelse for aktivt Ejerskab", som offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på investors hjemmeside.

En sådan årlig redegørelse i forhold til Anbefalingerne om aktivt Ejerskab kan bidrage til at synliggøre den enkelte investors indsats for aktivt ejerskab og skabe øget gennemsigtighed, hvilket komiteen finder hensigtsmæssigt. Redegørelsen bør give et overordnet billede af, hvordan investoren forholder sig til Anbefalingerne om aktivt Ejerskab.

Komitéen lægger vægt på, at anbefalingerne er et hensigtsmæssigt værktøj for investorerne til at udøve aktivt ejerskab og skaber øget gennemsigtighed. Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration for investorernes arbejde med anbefalingerne. Kommentarerne skal ses som et hjælpeværktøj i denne forbindelse. Selve afrapporteringen vedrørende aktivt ejerskab skal alene foretages i forhold til komitéens anbefalinger – og ikke i forhold til kommentarerne.

ANBEFALINGER FOR AKTIVT EJERSKAB

Anbefaling 1: Politik for aktivt ejerskab

DET ANBEFALES, at institutionelle investorer offentliggør en politik for aktivt ejerskab i forbindelse med aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber.

KOMMENTAR: Aktivt ejerskab indebærer en aktiv interesse fra investorerne for selskabets forhold, udvikling og ledelse.

Aktivt ejerskab kan omfatte en bred vifte af aktiviteter lige fra overvågning af selskaber i porteføljen, dialog med selskaber, samarbejde med andre investorer, til deltagelse og stemmeafgivelse ved generalforsamlinger. Selve beslutningen om at købe eller sælge en given aktie er ligeledes et vigtigt element i aktivt ejerskab.

Politikken bør forklare i hvilket omfang og i givet fald hvordan investoren udøver aktivt ejerskab og hvordan aktivt ejerskab passer ind i den bredere investeringsproces. Politikken bør beskrive forhold, som kan påvirke omfanget og udøvelsen af aktivt ejerskab i specifikke situationer, f.eks. betydningen af proportionalitetsprincippet i forhold til porteføljeallokering, ejerandel i det pågældende selskab og en vurdering af behovet for at udøve indflydelse på de enkelte selskabers drift og/eller strategi ud fra en god selskabsledelses-betragtning samt investeringsstrategi (f.eks. aktiv versus passiv) og -metode (f.eks. direkte versus syntetiske eksponeringer).

Det er komitéens holdning, at det endelige ansvar for udøvelsen af aktivt ejerskab forbliver hos investoren, uanset om visse aktiviteter outsources til f.eks. eksterne kapitalforvaltere eller proxy advisors.

Institutionelle investorer bør i deres politik for aktivt ejerskab oplyse om deres eventuelle brug af service providers (stemmerådgivningsydelser) og i så fald hvordan en service provider bruges.

I det omfang aktiviteter er outsourcet, bør det forklares, hvordan det sikres, at de outsourcede aktiviteter sker i overensstemmelse med den vedtagne politik for aktivt ejerskab.

Investorer, som kun har én politik for aktivt ejerskab for både danske og udenlandske børsnoterede aktier, kan nøjes med at beskrive denne, men skal tydeliggøre, at politikken (også) gælder danske børsnoterede aktier. Politikken for aktivt ejerskab kan kombineres med investorens andre politikker, retningslinjer eller lignende vedrørende ansvarlige investeringer, så længe det tydeligt fremgår, at det også omhandler en politik for aktivt ejerskab.

Anbefaling 2: Overvågning og dialog

DET ANBEFALES, at institutionelle investorer overvåger og er i dialog med de selskaber, de investerer i, under behørig hensyntagen til investeringsstrategien og proportionalitetsprincippet.

KOMMENTAR: Regelmæssig overvågning og dialog er et vigtigt element i aktivt ejerskab. Omfanget og udøvelsen af aktivt ejerskab bør ses i lyset af et proportionalitetsprincip, hvori der tages højde for porteføljeallokering, ejerandel i de pågældende selskaber og en vurdering af behovet for at udøve indflydelse på de enkelte selskabers drift og/eller strategi ud fra en god selskabsledelses-betragtning. Proportionalitetsprincippet skal også ses i lyset af den pågældende investeringsstrategi (f.eks. aktiv versus passiv) og -metode (f.eks. direkte versus syntetiske eksponeringer). Det understreges i denne sammenhæng, at en passiv/indeksbaseret investeringsmetode ikke fritager investorer fra at udøve et aktivt ejerskab.

Relevante emner for investorers dialog med selskaber kan f.eks. være strategi, resultater, risiko, kapitalstruktur, god selskabsledelse, virksomhedskultur, ledelsesaflønning samt samfundsansvar, jf. årsregnskabslovens § 99 a-b.

Institutionelle investorer bør forholde sig til alle væsentlige investorrelevante oplysninger, som selskabet offentliggør herunder årsrapporten, kvartals- og halvårsrapporter, periodemeddelelser, investorpræsentationer samt selskabets redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b.

Det forudsættes, at det fra selskabernes side sikres, at information, der kan påvirke investorernes mulighed for at handle i selskabets aktier, ikke formidles til investorerne uden forudgående aftale. Institutionelle investorer kan i visse særlige situationer være villige til at blive gjort til insidere. En institutionel investor, som er villig til at blive gjort til insider i visse særlige situationer, bør indikere dette i politikken for aktivt ejerskab, se anbefaling 1, og forklare, hvordan et selskab skal forholde sig.

Udveksling af intern viden samt anden dialog mellem investorer og selskab skal ske under iagttagelse af gældende lovgivning om videregivelse af intern viden og ligebehandling af investorer.

Anbefaling 3: Eskalering

DET ANBEFALES, at institutionelle investorer som del af politikken for aktivt ejerskab fastlægger hvordan de kan eskalere deres aktive ejerskab udover den regelmæssige overvågning og dialog.

KOMMENTAR: Tilfælde, hvor institutionelle investorer kan overveje at eskalere deres aktive ejerskabs aktiviteter, kan f.eks. være, når investoren har betænkeligheder ved selskabets strategi, resultater, risiko, kapitalstruktur, selskabsledelse, virksomhedskultur, ledelsesaflønning, eller samfundsansvar.

Den indledende dialog kan føres fortroligt. I det omfang et selskab ikke reagerer konstruktivt på dialogen, kan den institutionelle investor overveje, om forholdet bør eskaleres f.eks. ved at

- afholde yderligere møder med det formål at drøfte betænkeligheder,
- afholde møder med bestyrelsesformanden,
- eskalere i samarbejde med andre investorer,
- fremkomme med tilkendegivelser på en generalforsamling,
- fremsende forslag til behandling på en generalforsamling,
- offentlig kommunikation, f.eks. forud for generalforsamlingen,
- anmode om indkaldelse til en generalforsamling, og i visse særlige situationer foreslå bestyrelsesændringer eller helt ny bestyrelse eller
- sælge aktierne.

Endelig kan investoren vælge at ekskludere selskabet og eventuelt tilføje dette til investors eksklusionsliste, hvis salget af aktierne skyldes systematisk mangel på efterlevelse af en eller flere af investorens politikker eller dele heraf og investor ikke føler at fortsat dialog er frugtbar. En eventuel eksklusionsliste bør være offentligt tilgængelig med tydelig angivelse af dato for seneste opdatering.

Anbefaling 4: Samarbejde med andre investorer

DET ANBEFALES, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab forholder sig til hvordan de samarbejder med andre investorer med henblik på at opnå større effekt og gennemslagskraft.

KOMMENTAR: Det kan være effektivt for institutionelle investorer at samarbejde med andre investorer f.eks. i forbindelse med en eskalering.

Investorer skal være opmærksomme på ikke at handle i forståelse med hinanden efter reglerne om pligtmæssigt overtagelsestilbud, såfremt et samarbejde med andre investorer sker i forbindelse med erhvervelse af aktier i det pågældende selskab, idet de i visse tilfælde kan blive omfattet af tilbudspligten. ESMA har i november 2013 offentliggjort en "White List" over aktiviteter, som investorer kan foretage i forening med

andre investorer uden at handle i forståelse efter reglerne om pligtmæssigt overtagelsestilbud. Investorers samarbejde vil f.eks. ikke i sig selv føre til den konklusion, at investorerne handler i forståelse med hinanden i tilfælde, hvor investorer i fællesskab indgår i drøftelser om mulige spørgsmål, som skal rejses overfor selskabets bestyrelse eller i fællesskab gør henvendelser til selskabets bestyrelse om virksomhedens politikker, praksis eller bestemte handlinger selskabet kunne overveje. Samarbejde omkring udskiftning af bestyrelsen er ikke omfattet af den omhandlede "White List".

ESMA's "White List" er kun relevant at overveje, såfremt samarbejdet med andre investorer sker i forbindelse med erhvervelse af aktier eller anden forøgelse af aktiebeholdningen i det pågældende selskab.

Anbefaling 5: Stemmepolitik

DET ANBEFALES, at institutionelle investorer som en del af politikken for aktivt ejerskab vedtager en stemmepolitik og er villige til at oplyse, om og hvordan de har stemt.

KOMMENTAR: Institutionelle investorer bør - enten selv eller via en service provider - stemme på alle generalforsamlinger, hvor de har stemmeret og være villige til at oplyse om og hvordan de har stemt. Der stilles ikke krav om systematisk oplysning via f.eks. en database. Investorer bør - inden for rimelighedens rammer - være villige til at oplyse om og hvordan de har stemt i forbindelse med f.eks. en konkret henvendelse.

Udgangspunktet for mange investorer vil typisk være at støtte bestyrelsen. Dette bør dog ikke ske per automatik. Kan investoren ikke opnå et tilfredsstillende resultat gennem dialog, bør investoren overveje sin stemmeafgivelse. Det bør overvejes at informere bestyrelsen om intentionerne og bevæggrunden i god tid forud for afstemningen i tilfælde, hvor investoren har til hensigt at undlade at stemme eller stemme imod bestyrelsens anbefaling.

Institutionelle investorers politik for aktieudlån og tilbagekaldelser af udlånte aktier i relation til stemmeafgivelse på generalforsamlingen bør indgå i stemmepolitikken.

Anbefaling 6: Interessekonflikter

DET ANBEFALES, at politikken for aktivt ejerskab indeholder en beskrivelse af, hvordan interessekonflikter i relation til aktivt ejerskab identificeres og håndteres.

KOMMENTAR: I det omfang det ikke allerede følger af gældende lovgivning, herunder sektorspecifikke krav, bør institutionelle investorer have procedurer for identificering og håndtering af mulige interessekonflikter med henblik på at sikre varetagelse af den institutionelle investors kunder/klienter/medlemmers interesser.

Interessekonflikter kan f.eks. opstå i forbindelse med udøvelsen af aktivt ejerskab overfor virksomheder, der har status som kunder, eller hvor virksomheden er direkte eller indirekte repræsenteret i den institutionelle investors ledelse. Der kan ligeledes være interessekonflikter i forbindelse med udøvelsen af aktivt ejerskab i koncernforhold eller overfor konkurrenter.

Er en beskrivelse af, hvordan investoren identificerer og håndterer interessekonflikter i relation til aktivt ejerskab, offentligt tilgængeligt andre steder, kan der i politikken for aktivt ejerskab henvises hertil.

Anbefaling 7: Rapportering

DET ANBEFALES, at institutionelle investorer mindst én gang årligt rapporterer om deres aktiviteter inden for aktivt ejerskab, herunder stemmeaktivitet.

KOMMENTAR: Rapporteringen bør give et billede af, hvordan investorens politik for aktivt ejerskab blev udmøntet i årets løb.

Fortrolighed og gennemsigtighed er vigtige principper inden for aktivt ejerskab, som dog kan være modstridende. I visse situationer er fortrolighed i dialogen mellem investor og selskab afgørende for at opnå et positivt udfald.

I rapporteringen bør institutionelle investorer derfor søge at skabe gennemsigtighed ved hjælp af både kvalitative og kvantitative informationer, uden at offentliggøre fortrolige oplysninger eller oplysninger, der kan besværliggøre eller umuliggøre udøvelsen af aktivt ejerskab. Investorerne kan vælge en passende summarisk rapporteringsmetode, og rapporten offentliggøres på investorens hjemmeside eller årsrapport.

Rapporteringen bør tage udgangspunkt i investorens politik for aktivt ejerskab og omtale eventuelle fravigelser herfra. Rapporteringen bør oplyse om eventuel brug af service providers (stemmerådgivningsydelser) og i så fald oplyse om omfanget af ydelserne, identificere leverandøren og forklare i hvilken grad rådgiverens råd er anvendt enten helt eller delvist i afstemninger og/eller dialog. Rapporteringen bør derudover oplyse om fravigelser fra stemmepolitikken.

Oplyser investoren om sine aktiviteter inden for aktivt ejerskab f.eks. som led i rapporteringen efter internationale retningslinjer eller standarder kan der henvises til denne rapport.

Bilag E
Uddrag af Selskabsloven – §115: Bestyrelsens opgaver

§ 115

I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed, påse, at

1. *bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,*
2. *der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,*
3. *bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,*
4. *direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinier og*
5. *kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.*

Til § 115

Reglerne om bestyrelsens og direktionens opgaver fandtes tidligere i aktieselskabslovens § 54 og i anpartsselskabslovens § 20.

§ 115 er en videreførelse og præcisering af de tidligere regler om bestyrelsens opgaver.

Bestemmelsen indeholder reglerne om, hvilke opgaver, der påhviler bestyrelsen i kapitalselskaber, som har valgt en ledelsesstruktur som den, der er beskrevet i § 111, stk. 1, nr. 1, dvs. kapitalselskaber, som har valgt at have en bestyrelse.

§ 115 supplerer reglen i § 111, hvorefter bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse, hvilket også fremgår af § 115, 1. led.

Bestemmelserne om bestyrelsens pligt i relation til bogføringen og formueforvaltningen er indsat i stk. 1. Bestyrelsen skal herefter sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed.

Bestemmelsen er i grundtræk en videreførelse af den tidligere gældende regel i aktieselskabslovens § 54, stk. 3, som blev indsat i loven i 1993 efter Nordisk Fjer-sagen.

Den tidligere bestemmelse i anpartsselskabslovs § 20 indeholder ikke lige så specifikke regler om ledelsens ansvar for fx kapitalberedskabet, men sådanne regler antages dog at gælde også for anpartsselskaber som følge af den begrænsede hæftelse, som kendetegner kapitalselskabet.

På baggrund heraf gælder § 115 både for aktieselskaber og anpartsselskaber, hvor der er en bestyrelse.

En organisation af selskabets virksomhed indebærer fx en fastlæggelse af hovedlinjerne for, hvordan virksomheden tilrettelægges, herunder hvilke rammer der skal gælde for investeringer, hvordan selskabet skal finansieres og hvilke ledelses- og ansættelsespolitikker, der skal gælde.

Bestyrelsens pligt er altså at føre kontrol med, at alt vedrørende bogføringen foregår på betryggende måde. Det samme gælder for regnskabsaflæggelsen. Se hertil fx U2011 1290 H.

Ved formuleringen »fornødne procedurer« sigtes der bl.a. til, at der kan være forskel på, hvilke krav der stilles til risikostyring og interne kontroller i forskellige typer og størrelser af selskaber.

Bestyrelsens mulighed for at leve op til sine opgaver og for at føre tilsyn med direktionens arbejde er i sagens natur afhængig af kvaliteten og omfanget af den information, som bestyrelsen får fra direktionen. Det er i den forbindelse en opgave for bestyrelsen at sikre sig et tilstrækkeligt rapporteringssystem.

Bestemmelsen i *nr. 4* er ny. Bestemmelsen er en kodificering af den gældende retspraksis på området, som bygger på, at det er bestyrelsen, der ansætter og afskediger direktionen.

Bestemmelsen i *nr. 5* skal sikre, at et kapitalselskabs kapitalgrundlag ikke undermineres, uden at bestyrelsen har været opmærksom på eller vidende om den mindskede soliditet eller væsentlige risici, som direktionen eller andre i kapitalselskabet er bekendt med. Bestyrelsen skal løbende gøre sig bekendt med og forholde sig til kapitalselskabets økonomiske, herunder likviditetsmæssige, situation og i den forbindelse tage stilling til, om situationen er økonomisk forsvarlig.

Der er med formuleringen af bestemmelsen i forhold til de tidligere regler ikke tilsigtet en skærpelse af den eksisterende retstilstand for så vidt angår ledelsens ansvar over for kreditorerne i tilfælde af selskabets konkurs.

Der er tale om en præcisering af, hvad det indebærer, når ledelsen skal påse, at kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt. Ansvaret herfor påhviler således bestyrelsen, jf. § 115, nr. 5, tilsynsrådet, jf. § 116, nr. 5, eller direktionen, jf. § 118, stk. 2, 2. pkt., afhængig af, hvilken ledelsesstruktur selskabet har valgt, jf. § 111.

Bestyrelsen bør løbende vurdere kapitalselskabets finansielle stilling, og i bestemmelsen skal derfor indfortolkes en handlenorm knyttet til et likviditetskriterium.

Dette indebærer, at selvom bestemmelsen ikke formulerer noget objektivt krav om yderligere kapitalindskud i tilfælde, hvor likviditeten er dårlig, er sigtet at tilskynde til, at der skabes og opretholdes en rimelig balance mellem kapitalselskabets kapital og dets aktivitet.

Dette betyder på den ene side, at kapitalselskabet skal have tilstrækkelig egenkapital til at kunne modstå midlertidige fald i indtjeningen. Det er både ledelsens ret og pligt at videreføre et selskab i finansiel krise og forsøge at overvinde denne, men ledelsen må ikke pådrage selskabet yderligere forpligtelser, som det realistisk ikke kan dække. Ledelsens ansvar for selskabets forsvarlige kapitalberedskab indebærer også et ansvar for driften og dermed en pligt til at standse dets virksomhed, når en forsvarlig videreførelse ikke længere er mulig.

Afvejningen mellem disse to hensyn betyder også, at definitionen på et forsvarligt kapitalberedskab varierer fra selskab til selskab. Et kapitalselskab med stabile indtægter og begrænset investeringsbehov har således typisk brug for mindre egenkapital end et nystartet kapitalselskab, der oplever større usikkerhed om indtjeningspotentialet og større behov for nyinvesteringer.

Ved vurderingen af, hvorvidt kapitalberedskabet kan siges at være forsvarligt, skal der særligt lægges vægt på det fremadrettede, dvs. at afvejningen skal ske blandt andet i forhold til kapitalselskabets budgetter mv.

Bilag F
Anbefalinger for god Fondsledelse

ANBEFALINGER FOR
GOD FONDSLEDELSE

KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE
DECEMBER 2014

INDHOLD

A. Soft law og dens betydning 3
B. Følg eller forklar-princippet 4
C. Rapportering 4

Anbefalinger for god Fondsledelse

1. Åbenhed og kommunikation 6
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar 7
2.1. Overordnede opgaver og ansvar 7
2.2. Formanden og næstformanden for bestyrelsen 7
2.3. Bestyrelsens sammensætning og organisering 8
2.4. Uafhængighed 11
2.5. Udpegning 12
2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen 12
3. Ledelsens vederlag 13

FORORD

Erhvervsdrivende fonde har et formål, der typisk er fastlagt af stifteren. Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at fondens ledelse alene varetager fondens formål og interesser, og forvaltes i overensstemmelse hermed.

Den grundlæggende forskel mellem erhvervsdrivende fonde og virksomheder er, at erhvervsdrivende fonde ikke har ejere. De erhvervsdrivende fonde har ikke en generalforsamling, hvor ejerne beslutter, hvem der skal sidde i bestyrelsen, og som fører kontrol med, at bestyrelsen udfører sit hverv på forsvarlig måde, i overensstemmelse med ejernes ønsker.

Det overordnede mål med Anbefalingerne for god Fondsledelse er at bidrage til, at ledelsen varetager fondens formål og interesser, og forvalter fonden i overensstemmelse med god skik ("best practice") for ledelse af erhvervsdrivende fonde.

Varetagelsen af fondens interesser indebærer en pligt for bestyrelsen til at sikre, at aktivitets- og uddelingsformålet fremmes bedst muligt, samt at en eventuel direktion og øvrige ansatte i den daglige drift alene varetager fondens interesser. Bestyrelsen skal tillige varetage fondens interesser i forhold til fondens eventuelle dattervirksomheder, blandt andet ved udøvelsen af aktivt ejerskab i disse.

Ledelse af erhvervsdrivende fonde skal ske kompetent og professionelt i overensstemmelse med stifters vilje, vedtægten og den til enhver tid gældende lovgivning. Kun herved kan der blandt relevante interessenter sikres fortsat tillid til de erhvervsdrivende fonde.

Anbefalingerne skal medvirke til at sikre grundlaget for god ledelse af erhvervsdrivende fonde, gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde samt bidrage til at højne ledelsen af erhvervsdrivende fonde.

Anbefalingerne er et supplement til lovgivningen på erhvervsfondsområdet, herunder lov om erhvervsdrivende fonde (herefter erhvervsfondsloven og forkortet LEF) og årsregnskabsloven (forkortet ÅRL), som samlet fastsætter rammer for omverdenens behov for åbenhed om ledelsen af de erhvervsdrivende fonde, og om disses uddelinger og aktiviteter.

Anbefalingerne er ikke en udtømmende opskrift på god ledelse af erhvervsdrivende fonde. Dertil er fondenes, og deres bestyrelsers, udfordringer og forhold for forskelligartede.

Anbefalinger er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god ledelse af erhvervsdrivende fonde. Det kræver imidlertid, at samfundet, fondene og fondenes mange interessenter, har en positiv holdning til god ledelse af erhvervsdrivende fonde, følger udviklingen på området, involverer sig i dialogen herom, samt grundlæggende er positive over for anbefalingerne.

A. Soft law og dens betydning

Anbefalingerne er soft law, og er dermed mere fleksible end lovgivning (hard law). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumstandard, afspejler soft law en højere standard end lovgivningen ved at være udtryk for "best practice". Soft law er endvidere kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for, at de erhvervsdrivende fonde kan tilpasse principperne for god ledelse af erhvervsdrivende fonde til de enkelte fondes forhold.

Soft law er lettere at tilpasse, og er mere dynamisk end lovgivning, hvilket muliggør, at anbefalingerne til

stadighed kan være tidssvarende.

Der er stor forskel på de enkelte erhvervsdrivende fonde, deres formål, aktiviteter, størrelse m.v. og dermed på, hvad der vil være god ledelse af den enkelte erhvervsdrivende fond, herunder i en mindre og en større fond.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god ledelse af erhvervsdrivende fonde ikke nødvendigvis findes én rigtig løsning for alle erhvervsdrivende fonde.

Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at den enkelte fond kan indrette sig, som den finder mest hensigtsmæssigt.

B. Følg eller forklar-princippet

Rapportering om anbefalingerne skal ske ved brug af "følg eller forklar"-princippet.

Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte erhvervsdrivende fond selv afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker at efterleve anbefalingerne.

”Følg- eller forklar”-princippet er et bærende element i anbefalingerne, og er forankret i LEF § 60. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling, og skal sætte læser i stand til at forstå fondens ledelsesform.

Efterlever en erhvervsdrivende fond ikke en anbefaling, skal bestyrelsen forklare,

- hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og
- hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Manglende efterlevelse af en anbefaling er **ikke** et regelbrud, men udtryk for, at bestyrelsen konkret, og af grunde den har redegjort for, har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

Fondsmyndigheden kan, jf. LEF § 60, stk. 2, pålægge bestyrelsen at redegøre for, hvorledes bestyrelsen forholder sig til anbefalingerne, hvis fonden

- ikke forholder sig til en eller flere anbefalinger,
- ikke forklarer og begrunder en afvigelse, eller
- giver en begrundelse for en afvigelse fra anbefalingerne, som er åbenbart grundløs eller uden mening.

C. Rapportering

LEF § 60 fastsætter, at bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond skal forholde sig til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Bestyrelsen skal i den forbindelse redegøre for, om fonden følger en given anbefaling, eller forklare baggrunden for at den ikke gør det, og hvad fonden i stedet gør. Rapporteringen herom skal, i henhold til ÅRL § 77a, ske

- i ledelsesberetningen eller noterne i årsrapporten, eller
- på fondens hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen eller noterne.

Oplysningerne skal præsenteres på en overskuelig måde. Fraviges en anbefaling skal forklaring herpå vedrøre den enkelte anbefaling, og sætte læseren i stand til at forstå bestyrelsens valg og begrundelsen herfor.

Rapporteringen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode.

Anbefalingerne gælder alene for de erhvervsdrivende fonde.

Har en fond datter- og/eller tilknyttede selskaber, der er børsnoterede, er disse selskaber omfattet af Anbefalinger for god Selskabsledelse. Disse selskabers ledelsesforhold skal der ikke redegøres for i fondens rapportering.

Til brug ved rapporteringen har Komitéen for god Fondsledelse udarbejdet et skema, som de erhvervsdrivende fonde kan vælge at anvende. Skemaet kan findes på www.godfondsledelse.dk. Anvendelse af samme rapporteringsstruktur fra år til år gør det let for interessenterne at finde, bearbejde og sammenligne informationerne.

1. Åbenhed og kommunikation

Den erhvervsdrivende fonds legatmodtagere, støtteberettigede og øvrige interessenter (dattervirksomheder, associerede virksomheder, medarbejdere, samhandelspartnere og andre) har i forskelligt omfang behov for information og viden om fonden. Deres forståelse og relation til fonden er afhængig af kvaliteten, omfanget og hyppigheden af den information, fonden offentliggør.

Gennemsigtighed og åbenhed er væsentligt for løbende at have mulighed for at vurdere og forholde sig til fonden.

Retningslinjer for kommunikation hjælper fonden til rettidigt at levere pålidelige og nøjagtige oplysninger af høj kvalitet og til at sikre, at fonden til enhver tid kan overholde sine formål – herunder uddelingsformål.

Væsentlige oplysninger, herunder bestyrelsens tilkendegivelse af, hvordan og i hvilket omfang fonden efterlever Anbefalingerne for god Fondsledelse, skal være tilgængelige på fondens hjemmeside eller i ledelsesberetningen eller noterne i fondens årsrapport.

1.1 DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager retningslinjer for ekstern kommunikation, herunder hvem, der kan, og skal udtale sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold. Retningslinjerne skal imødekomme behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold.

KOMMENTAR: Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel indeholde en overordnet beskrivelse af retningslinjerne for ekstern kommunikation.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af fonden, og skal varetage fondens interesser i overensstemmelse med fondens formål. Medlemmerne af bestyrelsen skal handle uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen skal fastlægge fondens strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af finansielle og kompetencemæssige ressourcer samt sikre en forsvarlig organisation af fonden og dens virke.

Vælger bestyrelsen at ansætte en direktion, skal bestyrelsen sikre, at der ansættes en kompetent direktion, samt fastlægge direktionens opgaver og ansættelsesforhold og arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastsætte retningslinjer for, hvorledes denne kontrol skal udøves.

Vælger bestyrelsen at have en administrator, skal bestyrelsen fastlægge administrators opgaver og rapportering til bestyrelsen. Bestyrelsen må ikke tildele en administrator ledelseshverv, der typisk henhører under en direktør – som f.eks. den daglige ledelse.

Har fonden ikke en direktør, er det bestyrelsen, der har ansvaret for at varetage den daglige ledelse af fonden.

Bestyrelsen skal sikre regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem bestyrelsen og revisor.

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1 DET ANBEFALES, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.

KOMMENTAR: Strategidrøftelsen kan med fordel danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt fondens strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer fondens muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

2.2. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

Bestyrelsesformandens væsentligste opgaver er at sikre, at bestyrelsen varetager sine opgaver af strategisk, ledelsesmæssig og kontrolmæssig art.

Formanden bør sikre, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for fonden.

Desuden er det formandens opgave at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde, herunder god kommunikation, med gode og konstruktive relationer i bestyrelsen og med en eventuel direktion.

2.2.1 DET ANBEFALES, at bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.

KOMMENTAR: Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel fastlægges bestemmelser om, at der årligt skal vedtages en mødeplan for året, om afholdelse af møder og dagsorden for møderne.

2.2.2 DET ANBEFALES, at hvis bestyrelsen – ud over formandshvervet – undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for den erhvervsdrivende fond, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og en eventuel direktion.

KOMMENTAR: Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel indeholde en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

En bestyrelsesbeslutning om, at formanden påtager sig enkeltstående opgaver, der ligger ud over formandens opgaver i henhold til lovgivningen og forretningsordenen, skal indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion.

2.3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

God ledelse af erhvervsdrivende fonde forudsætter, at bestyrelsen er hensigtsmæssigt sammensat i relation til de opgaver og det ansvar, bestyrelsen står overfor.

Bestyrelsen bør være sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med en eventuel direktion.

Hvor vedtægten ikke indeholder bestemmelser herom, definerer bestyrelsen, hvilke kompetencer fonden har behov for, og vurderer løbende, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, fondens situation og forhold stiller.

Udpegning af bestyrelsesmedlemmer ved selvsupplering kan rumme risiko for lukkethed og mangel på fornyelse, diversitet, kompetencer m.v.

Eksterne interessenters udpegning af bestyrelsesmedlemmer kan rumme risiko for, at det pågældende bestyrelsesmedlem opfattes som repræsentant for de eksterne interesser.

Uanset hvordan bestyrelsen udpeges, må bestyrelsen sikre sig, at bestyrelsen er i stand til at efterleve lovgivningen og vedtægten, herunder fondens formål og interesser, og dermed leve op til det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

Mangfoldighed i relation til bl.a. erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn kan øge kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Det er vigtigt, at der i fastlæggelsen af bestyrelsens sammensætning sikres en god balance mellem

kontinuitet og fornyelse blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Bestyrelsen bør med passende mellemrum - typisk årligt - vurdere, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, fondens formål, herunder både erhvervs- og uddelingsformål, strategi, økonomiske stilling og forhold i øvrigt stiller.

Konstaterer bestyrelsen, at der er væsentlige svagheder i bestyrelsens sammensætning, påhviler det bestyrelsen af egen drift at tage initiativ til at ændre sammensætningen, om nødvendigt i dialog med fondsmyndigheden.

Et medlem af bestyrelsen kan i udpegningsperioden til enhver tid udtræde af bestyrelsen. Det er alene fondsmyndigheden, der kan afsætte et bestyrelsesmedlem i løbet af en udpegningsperiode.

2.3.1 DET ANBEFALES, at bestyrelsen løbende vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.

2.3.2 DET ANBEFALES, at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten sikrer en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.

KOMMENTAR: Den forberedende proces for udvælgelse og indstilling af kandidater bør godkendes i bestyrelsen, og skal sikre varetagelsen af fondens formål.

Med henblik på at sikre, at bestyrelsen får tilført de for fonden rette kompetencer, kan det være hensigtsmæssigt, at der i bestyrelser med mange medlemmer, og hvor nye udpegninger sker ved selvsupplering, nedsættes et nomineringsudvalg til at fremkomme med forslag til kandidater baseret på en struktureret proces.

Det kan være hensigtsmæssigt forud for nye udpegninger til bestyrelsen at have en dialog med en udpegningsberettiget om bestyrelsens vurdering og fastlæggelse af, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen, samt bestyrelsens forventninger til bestyrelsens kompetencer og egenskaber.

2.3.3 DET ANBEFALES, at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.

2.3.4 DET ANBEFALES, at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, samt at der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer:

- den pågældendes navn og stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- dato for indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle valgperiode,
- medlemmets eventuelle særlige kompetencer,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske fonde, virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,
- hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og
- om medlemmet anses for uafhængigt.

2.3.5 DET ANBEFALES, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(-er), medmindre der er tale om et helejet egentligt holdingselskab.

KOMMENTAR: Det væsentlige er, at der er en vis afstand til bestyrelsen i fondens dattervirksomheder, der driver erhvervsvirksomheden. Kun derved kan der etableres den nødvendige personadskillelse til sikring af, at fonden kan varetage sine ejerinteresser, og kontrollen med dattervirksomheden og dennes ledelse.

Et helejet egentligt holdingselskab har typisk ikke selvstændige driftsaktiviteter ud over de rene holdingaktiviteter. I disse særlige situationer er der ikke samme risiko ved, at der er fuldstændigt sammenfald mellem bestyrelsen i fonden og dets helejede holdingselskab. I disse tilfælde gælder anbefaling 2.3.5 mellem den erhvervsdrivende fond og driftsvirksomhed.

2.4. Uafhængighed

En passende del af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige. Bestyrelsen afgør, hvilke medlemmer, der i overensstemmelse med anbefalingen betragtes som uafhængige.

2.4.1 DET ANBEFALES, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.

Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejdervalgte medlemmer) af op til fire medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt. Består bestyrelsen af mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige. Består bestyrelsen af ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige og så fremdeles.

Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for uafhængig, hvis den pågældende:

- er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller en væsentlig dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,
- inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden i anden egenskab end som medlem af fondens bestyrelse eller direktion,
- inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,
- er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos ekstern revisor,
- har været medlem af fondens bestyrelse eller direktion i mere end 12 år,
- er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær,
- er stifter eller væsentlig gavegiver, hvis fonden har til formål at yde støtte til disses familie eller andre, som står disse særligt nær, eller
- er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der modtager eller gentagne gange inden for de seneste fem år har modtaget væsentlige donationer fra fonden.

KOMMENTAR: De nævnte kriterier kan ikke betragtes som udtømmende.

Det er bestyrelsens ansvar konkret at vurdere medlemmernes reelle uafhængighed. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det materielle snarere end det formelle.

En bestyrelses uafhængighed skal vurderes ud fra dennes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål.

Bestyrelsen må ikke være påvirket af andre interesser end varetagelsen af fondens formål, således som stifters vilje fremgår af vedtægten.

De nævnte kriterier gælder ikke i forhold til vurderingen af uafhængighedskriteriet i LEF § 1, stk. 2, hvoraf fremgår, at der i erhvervsdrivende fonde skal være *en i forhold til stifter selvstændig ledelse*.

2.5. Udpegningsperiode

Bestyrelsen bør med passende mellemrum forholde sig til vedtægtens bestemmelse om bestyrelsesmedlemmernes udpegningsperiode. Afhængig af fondens størrelse, aktivitet og formål kan en udpegningsperiode på to år være for kort tid til, at et nyt medlem af bestyrelsen kan sætte sig ind i fondens forhold, og kan derfor være uhensigtsmæssig. Omvendt vil en for lang udpegningsperiode kunne modvirke, at der i bestyrelsen er den fornødne dynamik og fornyelse.

2.5.1 DET ANBEFALES, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.

KOMMENTAR: Ved at have en udpegningsperiode, der ikke er for lang, skærpes bestyrelsens opmærksomhed på spørgsmålet om bestyrelsens sammensætning og om eventuelle fornyelser. Genvalg kan finde sted.

2.5.2 DET ANBEFALES, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.

KOMMENTAR: Medlemmer af stifterfamilien kan undtages fra en sådan aldersgrænse.

2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet, og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse.

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.

2.6.2 DET ANBEFALES, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktions og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

KOMMENTAR: Bestyrelsen bør med passende mellemrum vurdere sin egen indsats: Har bestyrelsen nået sine mål? Hvordan fungerer samarbejdet og kommunikationen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator? Bestyrelsen og en eventuel direktion bør på forhånd aftale, hvordan evalueringen skal ske. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren må afhænge af fondens situation.

I henhold til erhvervsfondsloven skal bestyrelsen som grundlag for sit arbejde have en skriftligt udformet forretningsorden. I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af, hvordan evalueringen af bestyrelsesarbejdet gennemføres.

Direktører eller administrator, som er medlemmer af bestyrelsen, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af henholdsvis direktionen og/eller administrator, da de i denne sammenhæng er inhabile.

3. Ledelsens vederlag

Særligt i erhvervsdrivende fonde, der ikke har ejere og dermed ingen generalforsamling, der kan udøve kontrol, er det vigtigt med gennemsigtighed og åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag.

3.1 DET ANBEFALES, at medlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et fast vederlag, samt at medlemmer af en eventuel direktion aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater. Vederlaget bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.

KOMMENTAR: Principperne for vederlag til medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion skal understøtte en hensigtsmæssig langsigtet udvikling for fonden i overensstemmelse med fondens formål.

Vederlag til medlemmer af bestyrelsen kan være af symbolsk størrelse.

Er et medlem af fondens bestyrelse ansat i eller direktør for fondens dattervirksomhed, er der ikke noget til hinder for, at den pågældende som led i ansættelsesforholdet modtager incitamentsaflønning i dattervirksomheden.

Det er ikke i strid med Anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen i fonden får en del af deres vederlag i form af aktier i eventuelle børsnoterede dattervirksomheder.

Det er bestyrelsens ansvar, at vederlag, herunder bonus, til medlemmer af en eventuel direktion er passende i forhold til direktionens arbejde og ansvar, samt fondens økonomiske stilling.

3.2 DET ANBEFALES, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra andre virksomheder i koncernen. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag som bestyrelsesmedlemmer, bortset fra medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, modtager for varetagelsen af opgaver for fonden, dattervirksomheder af fonden eller tilknyttede virksomheder til fonden.

KOMMENTAR: Der er ikke noget til hinder for, at bestyrelsen indgår aftaler om pension til direktionen i fonden. Der kan dog ikke tildeles pension til medlemmer af bestyrelsen, da der ikke er tale om et ansættelsesforhold, som vederlægges med løn, hvoraf der kan optjenes pension.

Såfremt der er aftalt pensions- og eller fratrædelsesordninger anses sådanne for omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, ”change of control”-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratrædelse med videre.

Bilag G
Statens ejerskabspolitik 2015 – Oversigt over anbefalinger

Tabel 1
Oversigt over anbefalinger

2.1 Anbefalinger om ansvarsfordeling

- Ejerministeren skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation.
- Ejerministeren har pligt til at føre et overordnet tilsyn med og tage stilling til udviklingen i selskabet.
- Ejerministeren har pligt til at reagere, såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det, fx hvis der er tegn på, at statens midler i selskabet er truet.
- Ejerministeren skal fremskaffe bevillingsmæssig hjemmel fra Folketinget, hvis der er tale om køb og/eller salg af aktier, eller dispositionerne i øvrigt medfører udgifter eller indtægter på statsbudgettet.
- Ejerministeren skal skaffe hjemmel i Folketinget ved dispositioner, der ligger ud over det formål med statens deltagelse i selskabet, der er angivet i oprettelsesloven eller -aktstykket, og i det omfang, det i øvrigt er forudsat i oprettelsesloven eller -aktstykket.
- Ejerministeren skal sikre statens deltagelse, eventuelt ved fuldmagt, i selskabets generalforsamling.
- Ejerministeren skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabets forretning.
- Bestyrelsen har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer.
- Bestyrelsen skal udøve strategisk ledelse, dvs. blandt andet tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål, og træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift.
- Bestyrelsen har ansvaret for at udføre en kontrolfunktion i forhold til den daglige ledelse.
- Bestyrelsen kan i medfør af fx en vedtægtsbestemmelse have pligt til at understøtte ministerens overordnede tilsyn og aktive ejerskabsudøvelse blandt andet ved at sikre, at ministeren modtager relevant information.
- Bestyrelsen kan undtagelsesvis anmode bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse. Der skal i så fald foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.
- Direktionen har ansvaret for den daglige ledelse af selskabet.

2.2 Anbefalinger om afholdelse af generalforsamling

- Selskabet skal sikre, at både aktionærer og pressen har gode muligheder for at deltage på generalforsamlingen.
- Ejerne skal have mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
- Selskabets bestyrelsesformand og administrerende direktør skal som udgangspunkt være til stede på generalforsamlingen.

2.3 Anbefaling om ledelsesmodeller

- Som hovedregel organiseres selskaber med statslig ejerandel med en bestyrelse.

2.4 Anbefalinger om organisering af statens roller

- Statens roller i forhold til et selskab med statslig ejerandel, dvs. som ejer, myndighed og eventuelt kunde,

skal organiseres på en sådan måde, at der er tillid til, at staten i enhver henseende handler ud fra saglige hensyn. Dette kan ske ved, at ejerskabet placeres i et ministerium som ikke varetager myndighedsopgaver i forhold til selskabet.

- Ved placering af en ejerandel i et ministerium, som samtidig varetager myndighedsopgaver i forhold til det pågældende selskab, skal varetagelsen af statens ejerinteresser som hovedregel henlægges til dele af ministeriet, der ikke er direkte involveret i varetagelsen af myndighedsopgaverne.
- Statens sektorpolitiske målsætninger skal som hovedregel håndteres i sektorlovgivning eller gennem indgåelse af servicekontrakter, således at staten i udøvelsen af ejerskabet kan fokusere udelukkende på værdiskabelse.

2.5 Anbefalinger om statens hæftelse

- Statslige aktieselskabers formue er adskilt fra statens formue og staten hæfter som udgangspunkt ikke for selskabets forpligtelser. Ved oprettelse af nye statslige selskaber med en anden selskabsform end aktieselskabsformen, skal statens hæftelse tydeliggøres i oprettelsesgrundlaget.
- Statsgarantier eller statslig långivning skal som udgangspunkt ikke gives til konkurrenceudsatte selskaber. Undtagelsesvis kan der dog gives krisestøtte til selskaber med statslig ejerandel, hvis det er begrundet i helt særlige forhold.

3.1 Anbefaling om fastlæggelse af ejerskabets rationale

- Ejerministeren skal som led i ejerskabsudøvelsen tage stilling til rationalet for hvert enkelt ejerskab.

3.2 Anbefalinger om formulering af målsætning for ejerskabet

- Ejerministeren skal ved oprettelse af nye selskaber eller erhvervelse af ejerandele i eksisterende selskaber tage stilling til selskabets målsætning(er), der skal afspejles i selskabets vedtægtsmæssige formålsbestemmelse.
- Som udgangspunkt bør formålet med de statslige selskaber alene være forretningsmæssigt, således at den statslige ejerskabsudøvelse og selskabernes ledelse udelukkende kan fokusere på at skabe værdi til ejerne.
- Undtagelsesvist kan der fastsættes andre end et forretningsmæssigt formål, hvis et ikke-konkurrenceudsat, statsligt selskab skal varetage bredere samfundsmæssige hensyn, der ikke umiddelbart kan indkaples i (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.
- For statslige selskaber med andre end et forretningsmæssigt formål skal ejerministeren i dialog med selskabets ledelse løbende tage stilling til, om der sker en passende afvejning mellem de forskellige hensyn, det statslige selskab skal søge at varetage, og med jævne mellemrum overveje om de ikke-forretningsmæssige hensyn med fordel kan sikres på bedre vis gennem (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.

3.3 Anbefaling om overordnet strategisk ramme for selskabet

- For statslige selskaber skal ejerministeren i samarbejde med selskabets bestyrelse udarbejde en overordnet strategisk ramme for hvert selskab.

3.4 Anbefalinger om opstilling af finansielle mål mv. generelt

- For statslige selskaber skal selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerministeren udarbejde finansielle mål mv. for selskabets udvikling.
- I minoritetsejede selskaber skal ejerministeren udarbejde finansielle mål mv. til ejerministeriets interne brug.
- Målene skal baseres på en gennemgang af det enkelte selskabs forretning, situation, branche og udviklingsmuligheder og så vidt muligt benchmarkes mod sammenlignelige selskaber.
- Ejerministeren skal løbende følge op på målene.
- Hvis det på baggrund af de oplysninger, der er til rådighed, kan konstateres, at statens midler i et selskab er eller kan forudsiges at blive truet fx som følge af ændrede forretningsbetingelser, skal der tages initiativ til at sikre, at der iværksættes risikoanalyser med henblik på at vurdere behovet og mulighederne for

Statens ejerskabspolitik · April 2015

at reagere over for selskabet.

3.5 Anbefalinger om opstilling af afkastmål

- Der skal fastsættes afkastmål for de selskaber, der har en forretningsmæssig målsætning, som udgangspunkt svarende til hvad en privat medinvestor ville forvente i samme situation.
- Afkastmålet skal afspejle målsætningen med ejerskabet, herunder hvis selskabet er pålagt at forfølge andre samfundsmæssige hensyn.
- Målene skal typisk have et flerårigt sigte med henblik på at understøtte langsigtet værdiskabelse. Tidshorisonten skal vurderes i forhold til det konkrete mål og selskabets situation.

3.6 Anbefaling om opstilling af effektivitets- og omkostningsindikatorer

- For samtlige selskaber skal der fastsættes effektivitets- og / eller omkostningsindikatorer.

3.7 Anbefalinger om kapitalstruktur og udbytte

- For statslige selskaber skal ejerministeren i samarbejde med selskabets bestyrelse fastsætte mål for selskabets kapitalstruktur.
- Ejerministeren skal efter drøftelse med bestyrelsen fastlægge forventninger til udbyttet, herunder i form af en udbyttepolitik. Udbyttepolitikken skal fremgå af de årlige finanslove.

3.8 Anbefaling om opstilling af andre forretningsrelevante mål

- Ejerministeren skal overveje, om det er relevant at opstille andre former for forretningsrelevante mål for de statslige selskaber, herunder mål for kvaliteten af leverede ydelser.

3.9 Anbefalinger om udarbejdelse af et strategisk ejerskabsdokument

- Ejerministeren skal udarbejde et internt strategisk ejerskabsdokument for hvert selskab, der opsummerer statens perspektiver på selskabets rationale, målsætning, overordnede strategisk ramme, finansielle mål mv. og værdiskabelse.
- Dokumentet skal ligge til grund for ejerministerens regelmæssige opfølgning på selskabets præstationer i forhold til de opstillede finansielle mål mv.
- Dokumentet skal løbende opdateres og udvikles.

3.10 Anbefalinger om offentlighed om ejerskabsudøvelsen

- Ejerministeren skal som hovedregel for hvert selskab offentliggøre ejerskabets rationale, målsætninger for selskabet og visse finansielle mål (afkastmål, kapitalstruktur og udbyttepolitik). Det skal samtidig overvejes, hvorvidt øvrige finansielle mål mv. skal offentliggøres.
- Disse oplysninger vil endvidere fremgå af publikationen Statens selskaber, der udgives af Finansministeriet hvert år.

4.1 Anbefalinger om information fra selskabet til ejerministeren

- Ved kommunikation mellem selskab og ejerminister skal der lægges vægt på den principielle ansvars- og arbejdsdeling mellem selskabets ledelse og ejere, hvorefter bestyrelse og direktion har ansvaret for at drive selskabet på vegne af ejerne.
- Ejerministeren kan som udgangspunkt basere sit tilsyn med et selskab på offentliggjort materiale.
- Hvis ministeren modtager oplysninger om den økonomiske udvikling i selskabet, som giver grund til at frygte, at statens midler i selskabet er truet, er ministeren forpligtet til at skaffe sig yderligere oplysninger.
- I eneejede statslige selskaber skal ejerministeren med inddragelse af selskabets bestyrelse udarbejde et sæt interne retningslinjer for, hvilket materiale der regelmæssigt skal tilsendes ministeren.
- I eneejede statslige selskaber skal følgende materiale regelmæssigt tilsendes ministeren til orientering:
    - Information om selskabets økonomiske udvikling.
    - Information om status i forhold til gældende strategi og forretningsplan.
    - Information om status i forhold til aftalte mål.

    - Overordnet information om selskabets budgetter samt væsentlige risici forbundet hermed.
- Bestyrelsen i et selskab med statslig ejerandel kan i særlige tilfælde beslutte at videregive yderligere oplysninger til ejerministeren, såfremt bestyrelsen vurderer, at dette er i selskabets og ejernes interesse.
- I statslige og offentlige selskaber, skal det overvejes, om der kan indgås aftaler med de øvrige ejere således, at ministeren kan modtage information tilsvarende, hvad der er tilfældet i de eneejede selskaber.

4.2 Anbefalinger om forhåndsorientering af ministeren

- I eneejede selskaber skal det fremgå af vedtægterne, at selskabet er forpligtet til at orientere ejerministeren om forhold, som er af væsentlig betydning for selskabet, samt til at give ministeren information, hvis der anmodes herom.
- I eneejede statslige selskaber skal orienteringen af ejerministeren følge et "ingen overraskelser"-princip. Dette indebærer, at bestyrelsen i eneejede selskaber er forpligtet til at forhåndsorientere ministeren om sager, der er af væsentlig eller principiel betydning i forhold til selskabets virksomhed, med mindre det ikke er muligt i henhold til selskabslovens § 354. Ministeren skal bl.a. orienteres:
    - hvis den økonomiske udvikling afviger eller forventes at afvige væsentligt fra det hidtil udmeldte,
    - hvis der er konstateret væsentlige problemer af den ene eller anden art,
    - forud for større strategiske beslutninger, fx opkøb, der ikke ligger inden for selskabets gældende strategi, og
    - forud for beslutninger med stor strategisk rækkevidde eller samfundsmæssige konsekvenser.
- I eneejede selskaber skal en ny eller opdateret strategi drøftes mellem bestyrelsen og ejerministeren med henblik på forventningsafstemning, inden strategien godkendes af bestyrelsen.
- I majoritetsejede statslige selskaber og i offentlige selskaber skal det overvejes, om der kan indgås aftaler med de øvrige ejere, således, at ministeren kan modtage information tilsvarende, hvad der er tilfældet i de eneejede selskaber.
- Bestyrelsen kan beslutte at give ministeren ikke-offentliggjort information i særlige tilfælde, hvis den vurderer, at dette vil være i selskabets interesse.

4.3 Anbefalinger om møder mellem selskab og minister

- Ejerministeren skal med inddragelse af selskabets bestyrelse udarbejde et sæt retningslinjer for mødeafholdelsen for det enkelte selskab med beskrivelse af blandt andet mødeplan og dagsorden for de enkelte møder.
- Der skal som udgangspunkt afholdes mindst to årlige møder mellem ejerminister/-ministerium og selskabets ledelse med henblik på at drøfte selskabets løbende økonomiske udvikling.
- Ejerministeren skal deltage ved mindst ét møde med henblik på at drøfte selskabets udvikling i forhold til strategi og budget, bestyrelsessammensætningen og eventuelt større sager.
- Mindst én gang årligt skal selskabets vederlagspolitik og arbejde med mangfoldighed samt statens forventninger til og planer for selskabet drøftes.
- Efter behov kan der derudover afholdes regelmæssige møder mellem embedsmænd og selskabets ledelse for at drøfte selskabets løbende økonomiske udvikling.
- Drøftelsen på de faste møder skal tage udgangspunkt i materiale tilsendt ministeren i god tid forud for mødet.

5.1 Anbefalinger om bestyrelsens sammensætning og kompetencer

- Bestyrelsens sammensætning skal løbende - og mindst en gang årligt - drøftes mellem ejerminister og bestyrelsesformand.
- Bestyrelsesformanden og ejerministeren skal drøfte en oversigt over ønskede kompetencer for den samlede bestyrelse til intern brug.
- Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab. Samtidigt skal det tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv har den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtet værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger selskabet måtte have.

Statens ejerskabspolitik · April 2015

- Bestyrelsen i et statsligt selskab bør have en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og bestyrelsen skal opstille måltal for andelen, herunder antallet, af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.
- Ved ejerministerens sammensætning af en bestyrelse er det relevant at inddrage overvejelser om arbejdsmængden og mulige bestyrelsesmedlemmers øvrige hverv, herunder beskæftigelse, øvrige bestyrelseshverv samt antallet og omfanget af udvalgsposter, idet det påhviler det enkelte bestyrelsesmedlem at vurdere, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at arbejdet kan udføres på tilfredsstillende vis.
- I identificeringen af nye bestyrelsesmedlemmer kan der anvendes rekrutteringsfirmaer, hvis det vurderes hensigtsmæssigt.

5.2 Anbefalinger om valg af bestyrelsesmedlemmer

- Bestyrelsesmedlemmerne er på valg mindst hvert andet år på den ordinære generalforsamling, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter.
- Såfremt et bestyrelsesmedlem i et eneejet selskab ønsker at fratræde, skal bestyrelsesformanden orientere ministeren herom i så god tid som muligt inden afholdelse af generalforsamling.
- I selskaber med flere ejere kan det overvejes at nedsætte en nomineringskomité.

5.3 Anbefalinger om valg af bestyrelsesformand

- I eneejede statslige selskaber vælges bestyrelsesformanden og næstformanden direkte af generalforsamlingen, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter. Staten vil arbejde for, at denne praksis også gælder i majoritetsejede statslige selskaber og offentlige selskaber.
- Såfremt bestyrelsesformanden i et eneejet statsligt selskab ønsker at fratræde, skal bestyrelsesformanden orientere ministeren i god tid inden afholdelse af generalforsamling.

5.4 Anbefalinger om bestyrelsens uafhængighed

- Flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer skal som udgangspunkt være uafhængige, idet vurderingen af uafhængighed baseres på de kriterier, der er opstillet af Komitéen for god Selskabsledelse.
- Bestyrelsesformanden skal som udgangspunkt være uafhængig.
- Der skal i indkaldelsen til generalforsamlingen og i ledelsesberetningen oplyses, hvilke bestyrelsesmedlemmer der anses for uafhængige. I generalforsamlingsindkaldelsen skal det også oplyses, hvilke kandidater til bestyrelsen der anses for uafhængige.

5.5 Anbefalinger om antal bestyrelsesmedlemmer

- Bestyrelsen skal som hovedregel have 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer. Hertil kommer eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.
- I eneejede statslige selskaber fastlægges det nærmere antal bestyrelsesmedlemmer efter drøftelser mellem ministeren og bestyrelsesformanden.

5.6 Anbefalinger om statsansatte bestyrelsesmedlemmer

- Der kan som hovedregel ikke vælges statsansatte, der er underlagt ministerinstruktion, til bestyrelsen.
- Såfremt der er særlige behov for at etablere en mere direkte adgang for ministeren til oplysninger om bestyrelsens arbejde eller mulighed for ministeren til at tilkendegive sin opfattelse over for bestyrelsen, kan muligheden for at udpege en statsansat som kommitteret eller tilforordnet til bestyrelsen overvejes.
- Hvis der er særlige grunde til at indsætte en statsansat, som gør tjeneste i det ministerium, der varetager ejerskabet, skal der i lovgivningen om det pågældende selskab skabes klarhed over, om den statsansatte i bestyrelsesarbejdet er underlagt ministerens instruks.

Statens ejerskabspolitik · April 2015

5.7 Anbefalinger om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

- Selskabets anvendelse af medarbejdervalg til bestyrelsen skal fremgå af årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.
- Det skal overvejes, om medarbejderrepræsentation kan anvendes også i de statslige selskaber, der ikke er omfattet af kravet i selskabsloven.

5.8 Anbefalinger om vederlag til bestyrelsesmedlemmer

- Såvel vederlagspolitik som forslag til konkrete vederlag for indeværende regnskabsår skal godkendes af generalforsamlingen efter forudgående drøftelse mellem ejerministeren og bestyrelsesformanden.
- I fastsættelsen af bestyrelsens vederlag skal der tages højde for størrelsen af arbejdsbyrden, vederlaget i andre statslige selskaber samt vederlaget i sammenlignelige private selskaber. Målet er, at bestyrelsesvederlaget skal være konkurrencedygtigt uden at være lønførende.
- I eneejede statslige selskaber skal bestyrelsens vederlag som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb, idet der undtagelsesvist kan aftales særlige vederlagstillæg, hvis der kræves en ekstraordinær indsats. Bestyrelsen aflønnes derimod ikke med incitamentsprogrammer.
- I majoritetsejede statslige selskaber skal ejerministeren ligeledes arbejde for, at bestyrelsens vederlag som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb. Staten kan ikke støtte forslag om incitamentsprogrammer for bestyrelsesmedlemmer.
- I eneejede statslige selskaber skal bestyrelsesvederlaget for hvert enkelt bestyrelsesmedlem offentliggøres i årsrapporten. Staten vil arbejde for tilsvarende i majoritetsejede statslige selskaber.

6.1 Anbefalinger om bestyrelsens arbejde

- Bestyrelsens arbejde skal tilrettelægges med udgangspunkt i en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, dog således at bestyrelsesmøder afholdes i det omfang, udviklingen i selskabet tilsiger det. Mødefrekvensen bør offentliggøres i selskabets årsrapport.
- Formanden indkalder til og leder bestyrelsesmøderne og -arbejdet.
- Bestyrelsen skal mindst én gang årligt fastlægge de overordnede rammer for selskabets virksomhed samt:
    - Tage stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.
    - Tage stilling til bestyrelsens forretningsorden.
    - Tage stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.
    - Påse, at selskabet har en kapitalstruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse og redegør herfor i ledelsesberetningen.
    - Påse, at selskabets likviditetsberedskab er tilstrækkeligt i lyset af bl.a. de risici, som selskabet står overfor.
    - Drøfte selskabets risici generelt, samt hvilke forholdsregler der tages for at imødegå disse.
    - Drøfte retningslinjer for udøvelsen af den ledelsesmæssige og finansielle kontrol med direktionens arbejde.
    - Drøfte selskabets direktionsinstruks samt direktionens sammensætning, udvikling, risici og successionsplaner, med henblik på at vurdere, om denne svarer til selskabets situation.
    - Drøfte selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveau, herunder fastsætte konkrete mål.
    - Drøfte bestyrelsens kompetencer og samarbejde internt og med direktionen.
    - Drøfte selskabets relationer med dets interessenter samt de særlige vilkår, der følger af at være ejet af staten.

6.2 Anbefalinger om revision

- Bestyrelsen skal sikre en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen.
- Bestyrelsen og revisor indgår en revisionsaftale inklusiv fastlæggelse af det tilhørende revisionshonorar, eventuelt på baggrund af indstilling fra revisionsudvalget.
- En revisor i et statsligt selskab må ikke påtage sig konsulentopgaver, der ikke ligger i naturlig forlængelse af den lovpligtige revision, i et omfang, der er uforholdsmæssigt stort i forhold til revisionshonoraret.

Statens ejerskabspolitik · April 2015

6.3 Anbefalinger om bestyrelsens forretningsorden

- Forretningsordenen skal som minimum indeholde de retningslinjer og bestemmelser, som fremgår af selskabsloven.
- I statslige selskaber skal forretningsordenen herudover indeholde retningslinjer for håndteringen af interessekonflikter samt retningslinjer for kontakt til ejerne, herunder staten. Det forventes tilsvarende af bestyrelserne i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- Bestyrelsen i statslige selskaber skal mindst én gang årligt gennemgå og, hvis relevant, tilpasse sin forretningsorden. Det forventes tilsvarende af bestyrelserne i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- I medfør af selskabsloven skal forretningsordenen i statslige aktieselskaber være offentligt tilgængelig. Forretningsordenen bør også i de øvrige statslige selskaber være offentligt tilgængelig.

6.4 Anbefalinger om bestyrelsesmedlemmers habilitet

- Bestyrelsen skal sikre, at habilitetsreglerne efterleves på betryggende vis, så der ikke kan sås tvivl om, at ledelsesbeslutninger træffes ud fra, hvad der er i selskabets interesse.
- I statslige selskaber skal der i bestyrelsens forretningsorden fastlægges:
  - En procedure for håndtering af interessekonflikter.
  - En procedure for håndtering af uenighed om inhabilitet.
- Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.

6.5 Anbefalinger om bestyrelsesudvalg

- Selskabets bestyrelse skal drøfte, om selskabets forhold er af en så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.
- Store statslige selskaber skal nedsætte et revisionsudvalg, alternativt et revisions- og risikoudvalg. Formanden for bestyrelsen bør ikke være formand for revisionsudvalget.
- Et revisionsudvalg skal tilsammen råde over sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold.
- Ved nedsættelsen af bestyrelsesudvalg skal et selskab offentliggøre udvalgenes kommissorier, væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

6.6 Anbefalinger om bestyrelsens selvevaluering

- Bestyrelsen i et statsligt selskab skal gennemføre en årlig selvevaluering, der bl.a. bør omfatte:
  - Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer.
  - Bestyrelsesformandens evne til at lede arbejdet hensigtsmæssigt, således at medlemmernes kompetencer udnyttes bedst muligt.
  - Bestyrelsens arbejdsgange.
  - Bestyrelsens interne samarbejde.
  - Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.
- Staten skal arbejde for tilsvarende praksis i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- I eneejede statslige selskaber skal ministeren hvert år i god tid forud for den ordinære generalforsamling modtage en afrapportering om bestyrelsens evaluering fra selskabet. Afrapporteringen skal indeholde en beskrivelse af evalueringens konkrete resultater samt bestyrelsens eventuelle indstillinger om ændringer i bestyrelsessammensætningen. I selskaber med flere ejere skal ministeren arbejde for, at der indgås en aftale med de øvrige ejere om tilsvarende praksis.

7.1 Anbefaling om offentlighedsloven

- Statslige selskaber, der er omfattet af offentlighedsloven, skal kunne håndtere anmodninger om aktindsigt.

Statens ejerskabspolitik · April 2015

7.2 Anbefalinger om års- og delårsrapporter

- Ledelsen er ansvarlig for, at selskabets årsrapport og regnskabsaflæggelse er forståelig, afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, finansielle stilling og resultater.
- Årsrapporten skal leve op til bedste praksis for sammenlignelige selskaber. For de store statslige selskaber skal årsrapporten svare til de bedste årsrapporter for børsnoterede selskaber.
- De store statslige selskaber skal aflægge kvartalsrapporter. Dette skal fremgå af selskabets vedtægter.
- Statslige selskaber skal i ledelsesberetningen i årsrapporten oplyse om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

7.3 Anbefalinger om god selskabsledelse

- Statslige selskaber bør følge et kodeks for god selskabsledelse og årligt redegøre for deres arbejde hermed.
- Eneejede statslige selskaber skal anvende nærværende anbefalinger som kodeks for god selskabsledelse og skal årligt redegøre for selskabets arbejde hermed.
- I majoritetsejede statslige selskaber skal staten – medmindre selskabet er forpligtet til at anvende et andet kodeks eller der er andre væsentlige begrundelser for at følge et andet kodeks – arbejde for, at der opnås enighed om, at selskabet skal anvende nærværende anbefalinger som kodeks for god selskabsledelse og årligt redegøre for selskabets arbejde hermed.
- I øvrige selskaber med statslig ejerandel anbefaler staten, at selskabet under hensyntagen til øvrige ejere forholder sig til nærværende anbefalinger eller et andet lignende kodeks.

7.4 Anbefalinger om redegørelse om samfundsansvar

- De statslige selskaber skal redegøre for deres arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med deres årsregnskabsaflæggelse.
- I statslige selskaber skal bestyrelsen mindst én gang årligt drøfte selskabets arbejde med samfundsansvar, herunder om og i givet fald på hvilke områder selskabet hensigtsmæssigt kan have en politik, eller om eksisterende politikker skal revideres.
- I statslige selskaber skal bestyrelsen, hvis selskabets forhold tilsiger det, overveje at vedtage en skattepolitik.
- De større statslige selskaber skal tilslutte sig FN's Global Compact, hvis det grundet karakteren af selskabets virksomhed er relevant for selskabets arbejde med samfundsansvar.
- I større minoritetsejede selskaber skal ejerministeren arbejde for, at selskaberne tilslutter sig FN's Global Compact, hvis det grundet karakteren af selskabets virksomhed er relevant for selskabets arbejde med samfundsansvar.

7.5 Anbefalinger om offentliggørelse af hændelser af væsentlig betydning

- Statslige aktieselskaber skal hurtigst muligt give meddelelse til Erhvervsstyrelsen om væsentlige forhold, der vedrører selskabet, og som kan antages at få betydning for selskabets fremtid, medarbejdere, aktionærer og kreditorer, jf. Erhvervsstyrelsens vejledning herom.
- Det påhviler selskabets bestyrelse at etablere procedurer for, at dette krav overholdes, og at sådanne meddelelser samtidig tilgår selskabets aktionærer.

7.6 Anbefalinger om informations- og kommunikationspolitik

- Statslige selskaber skal have en informations- og kommunikationspolitik, der fastlægger de overordnede rammer for selskabets informations- og kommunikationsaktiviteter.
- Bestyrelsen forventes mindst én gang årligt at drøfte selskabets informations- og kommunikationspolitik.
- Selskabets informations- og kommunikationspolitik skal være offentligt tilgængelig.
- På selskabets hjemmeside skal der som minimum være adgang til den seneste årsrapport, den seneste delårsrapport, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion) samt de meddelelser, der indsendes til Erhvervsstyrelsen.

Statens ejerskabspolitik · April 2015

7.7 Anbefaling om whistleblower-politik

- Bestyrelsen i de større statslige selskaber skal tage stilling til, hvorvidt der i selskabet bør etableres en whistleblower-politik med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

8.1 Anbefalinger om rekruttering af direktører

- I statslige selskaber:
  - Skal den samlede bestyrelse forud for rekruttering af direktører tage stilling til (i) en stillingsbeskrivelse indeholdende krav og kvalifikationer i forhold til den relevante stilling og (ii) en proces for sikring af en effektiv afsøgning af potentielle kandidater til stillingen, herunder om der eventuelt skal inddrages et rekrutteringsfirma.
  - Skal der som udgangspunkt gøres brug af offentlig annoncering af ledige direktørstillinger, med mindre særlige hensyn taler herimod.
  - Skal beslutningen om ansættelse af direktionsmedlemmer træffes af den samlede bestyrelse.
- Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.

8.2 Anbefalinger om direktionsaflønning

- Løn- og ansættelsesvilkårene for direktører skal være konkurrencedygtige med henblik på at kunne tiltrække kompetente personer, men selskaber med statslig ejerandel bør ikke være lønførende i forhold til sammenlignelige private selskaber.
- Generalforsamlingen skal godkende selskabets samlede vederlagspolitik, herunder retningslinjerne for eventuel variabel aflønning, såfremt et selskab ønsker at gøre brug af bonusordninger og/eller andre former for incitamentsaflønning af direktionsmedlemmer.
- I statslige selskaber:
  - Skal selskabets vederlagspolitik offentliggøres på selskabets hjemmeside.
  - Skal den samlede aflønning og dens fordeling på fast henholdsvis variabel løn til hver enkelt direktør oplyses i selskabets årsrapport, der også skal give en dækkende beskrivelse af de væsentligste løn- og ansættelsesvilkår i øvrigt.
  - Skal den variable løn som hovedregel ikke udgøre mere end en fjerdedel af en direktørs samlede løn.
  - Skal selskabet sikre sig ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.
  - Skal der udvises stor tilbageholdenhed i forhold til brug af fastholdelsesbonusser.
  - Skal det tilstræbes, at fratrædelsesvilkår – opsigelsesperioder og egentlige fratrædelsesgodtgørelser – ikke overstiger, hvad der anses for den nedre ende af markedspraksis for lignende stillinger i private selskaber.
- Aktiebaseret aflønning eller andre aflønningsformer, der knytter sig til selskabets finansielle udvikling, skal sammenkædes med selskabets realiserede resultater over en flerårig periode med sigte på at understøtte langsigtet værdiskabelse.
- Staten kan kun støtte forslag om aktiebaseret løn, hvis der både er risiko for tab og mulighed for gevinst, dvs. at staten ikke kan støtte fx brug af vederlagsfri tildeling af aktieoptioner.
- Staten kan kun støtte forslag om fastholdelsesbonusser i helt særlige tilfælde, og der bør generelt udvises omfattende tilbageholdenhed med brugen af fastholdelsesbonusser i selskaber med statslig ejerandel.

8.3 Anbefalinger om rekruttering af medarbejdere

- Statslige selskaber skal besætte ledige stillinger med kandidater, hvis kompetencer bedst muligt matcher de krav, løn- og ansættelsesvilkår, der knytter sig til stillingerne.

Statens ejerskabspolitik · April 2015

Kontakt vores partnere

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

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

Esben Toft
3945 3450
esben.toft@pwc.com

Lars Baungaard
3945 3308
lars.baungaard@pwc.com

Kim Danstrup
3945 3133
kim.danstrup@pwc.com

Christian Kjær
3945 3282
christian.kjaer@pwc.com

Kim Füchsel
3945 3216
kim.fuchsel@pwc.com

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

Mona Lorentsen
3945 3398
mona.lorentsen@pwc.com

Brian Christiansen
3945 9080
brian.christiansen@pwc.com

Kim Tromholt
3945 3059
kim.tromholt@pwc.com

Mads Melgaard
3945 3421
mads.melgaard@pwc.com

Henrik Steffensen
3945 3214
henrik.steffensen@pwc.com

Kim Domdal
3945 9520
kim.domdal@pwc.com

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

www.pwc.dk

DKK 395,00 ekskl. moms

ISBN nr. 87-91837-77-4

Succes skaber vi sammen ...

Revision. Skat. Rådgivning.