



Overblik

Inspiration

Viden

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

Bestyrelsesarbejde i Danmark 2021

Overblik

Inspiration

Viden

Bestyrelsesarbejde
i Danmark 2021



Bestyrelsens agenda 2021

Bestyrelsen i en uforudsigelig verden: Hvad har vi lært af COVID-19-krisen?

Erhvervslivet - både herhjemme og globalt - har siden starten af 2020 mærket effekterne af COVID-19 og stået over for flere betydelige udfordringer, der har påvirket forretningen enten på den korte eller den lange bane. Men hvor er vi i dag her ved indgangen til 2021, og hvad bør man som bestyrelse fokusere på for at håndtere krisens følgevirkninger?

Vi stiller i denne håndbog skarpt på nogle af de mest centrale forretningsmæssige udfordringer, som bestyrelser og virksomheder står overfor netop nu, fx i forhold til likviditetsstyring, omkostningsreduktion, supply chain, risikostyring, organisation og kultur samt cybersikkerhed. Men vi dykker også ned i andre højaktuelle emner som diversitet, bæredygtighed, compliance, vederlagsrapporten og de nye corporate governance-anbefalinger.

Der skal lyde en helt særlig tak til tre skarpe bestyrelsesprofiler, nemlig Lars Rasmussen, Jesper Brandgaard og Flemming Besenbacher, der i bogens indledende inspirationsdel giver deres syn og perspektiver på arbejdet i henholdsvis vederlagsudvalget, nomineringsudvalget og revisionsudvalget.

God læselyst!

Ved redaktionens afslutning den 20. november 2020 var Anbefalinger for god Selskabsledelse fortsat i høring. Læs mere om, hvad opdateringerne betyder for bestyrelsesarbejdet fremadrettet på www.pwc.dk/bestyrelse

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 og direktør, Assurance

Brian Christiansen
Partner og leder af Risk Assurance Services

“Vi stiller i denne håndbog skarpt på nogle af de mest centrale forretningsmæssige udfordringer, som bestyrelser og virksomheder står overfor netop nu”.

Bliv inspireret

Kapitlet stiller skarpt på en række centrale fokusområder, der vil præge dialogen i bestyrelseslokalet i 2021, fx i forhold til likviditetsstyring, omkostningsreduktion, supply chain, risikostyring, organisation og kultur samt cybersikkerhed.

Mød tre skarpe bestyrelsesprofiler

Mød tre bestyrelsesprofiler, som fortæller om deres arbejde og indsatser i henholdsvis vederlagsudvalget, nomineringsudvalget og revisionsudvalget.

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, du som bestyrelsesmedlem skal gøre dig 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 du kommer i gang med at evaluere din bestyrelse. Vi fokuserer også på direktørkontrakten i dette kapitel.

Revisionsudvalgets agenda

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

Bilag

Inspiration til toppen 8

Likviditetsstyring i en krisetid	9
Omkostningsreduktion i en krisetid	12
Sådan sikres en robust supply chain	15
Risikostyring i en uforudsigelig verden	17
Upskilling bør integreres som en naturlig del af strategien i en uforudsigelig verden	19
Sådan bliver bestyrelsen mere effektiv i håndteringen af cyberrisici	22
Bestyrelsens rolle, ansvar og muligheder i forhold til bæredygtighed (ESG).....	26
Compliance, etik og persondatabeskyttelse	34
Aktionærrettighedsdirektivet: En oplagt mulighed for at fortælle historien om ledelsesvederlag	38
Corporate Governance – udkast til de reviderede anbefalinger i høring	42

Mød tre skarpe bestyrelsesprofiler 44

Vederlag skal afspejle markedet – og markedet er globalt	45
Kompetence er det afgørende parameter	48
COVID-19 øger relevans af risk management i bestyrelsen	51

Bestyrelsens agenda 54

Bestyrelsens agenda	55
Inspiration til bestyrelsens forretningsorden	59
Bestyrelsens årshjul/mødeplan	62
Bestyrelsesudvalg	66
Anbefalinger for aktivt ejerskab	68
Håndtering af aktivt ejerskab via proxy advisors	53
Aktivt ejerskab	66
Bestyrelsesarbejdet i erhvervsdrivende fonde	75
Bestyrelsen skal være en aktiv part i at skabe det strategiske fundament for virksomhedens vækst	82
Intern revision	86
Sådan gennemføres en succesfuld bestyrelseevaluering	92
Diversitet i bestyrelsen	98

Vederlagsudvalgets agenda 102

Vederlagsudvalgets agenda	103
Inspiration til vederlagsudvalgets forretningsorden	116
Vederlagsudvalgets årshjul	118
En stærk Pay-for-Performance kultur driver forretningen og skaber resultater	122
Rewards – mere end bare løn	125
Regler for beskatning af medarbejderaktier	128
Langsigtede incitamentsordninger i virksomheder med koncentreret ejerskab	131
Værdiansættelse af aktiebaseret aflønning	137
Beskatning af bestyrelsesmedlemmer	140

Nomineringsudvalgets agenda 148

Nomineringsudvalgets agenda	149
Inspiration til nomineringsudvalgets forretningsorden	151
Nomineringsudvalgets årshjul	153
Direktørkontrakten	155

Revisionsudvalgets agenda 162

Revisionsudvalgets agenda	163
Inspiration til revisionsudvalgets forretningsorden	173
Revisionsudvalgets årshjul	175
Samarbejdet med ekstern revision	178
Er der ændringer til årsrapporten for 2020?	183

Bilag 188

Bilag A: Anbefalinger for god Selskabsledelse	189
Bilag B: Link til vejledninger om Corporate Governance	221
Bilag C: Uddrag af Selskabsloven – §115: Bestyrelsens opgaver	222
Bilag D: Anbefalinger for god Fondsledelse	224
Bilag E: Statens ejerskabspolitik 2015 – oversigt over anbefalinger	240

Inspiration til toppen

Likviditetsstyring i en krisetid

Af René Brandt Jensen
og Mads Johansson, PwC

Størstedelen af danske virksomheder er påvirket eller har været påvirket af de nye markedsforhold under COVID-19. Grunden hertil kan være mange – fælles er, at de mange påvirkninger har en direkte effekt på likviditeten og dermed også på den finansiering, som er til rådighed for virksomheden. Bestyrelsen skal i den forbindelse fokusere på kreditorernes interesser for at undgå at fortsætte en uretmæssig drift og bør gennemgå en proces som følger:

1. Forstå den finansielle situation
 - 1a. Justér hyppigheden af bestyrelsesmøder
2. Beskyt den finansielle situation
3. Håndtér interne og eksterne interessenter
4. Vedligehold dokumentation for beslutningsproces
5. Overvej ophør af driften/going concern

Forstå den finansielle situation

Situationens alvor betyder som udgangspunkt, at det er nødvendigt at få et overblik over den disponible likviditet i virksomheden. Tiden, man har til rådighed til at få dette overblik, afhænger bl.a. af virksomhedens kompleksitet og branche, samt de faciliteter man har til rådighed.

Nedenfor følger vores anbefalinger, man bør gennemføre, for bedst muligt at opnå forståelse af den likviditetsmæssige situation.

Likviditetsberedskabet

De potentielle likviditetsmæssige konsekvenser i en krisetid bør vurderes både på kort og længere sigt med fokus på, om virksomheden har tilstrækkelig finansiering til rådighed. Dette overblik skal både bruges som et styringsværktøj, når likviditeten er knap, men også i den vigtige dialog, som ofte opstår

med banken i sådanne situationer. Vores erfaring er, at man står bedre i en forhandlingssituation, hvis man er i stand til at kommunikere og fremvise et veldokumenteret likviditetsbehov.

Udgangspunktet bør være den tilgængelige eller frie likviditet, som ofte vil være summen af likvider og den kreditfacilitet, man har til rådighed hos virksomhedens bank, eller den andel heraf som ikke er trukket endnu.

Til gennemgang af likviditetsberedskabet bør bestyrelsen både sikre sig et kort- og langsigtet likviditetsforecast, hvori det er gjort klart, hvad potentielle downsides scenarier er. Der bør endvidere udarbejdes følsomhedsanalyser til illustration af mulige ændringer i forudsætninger (fx mistede kunde/leverandører eller ændringer i disses forhold).

Finansieringsfleksibilitet/kapacitet

Når der er dannet et overblik over likviditetsberedskabet, er det vigtigt at gennemgå relevant finansieringsdokumentation og identificere, om et eventuelt yderligere likviditetsbehov kan understøttes af de nuværende låneaftaler, samt – i fald at det ikke kan – hvilke muligheder man har for at opnå yderligere finansiering.

Vi anbefaler, at virksomheder gennemgår og identificerer, om der er:

- Fleksibilitet hvad angår covenants og force majeure, og om der fx er baskets i obligationslån, som skal iagttages.
- Yderligere lånekapacitet og ubehæftede aktiver (fx varebeholdninger, tilgodehavender og IP-rettigheder).
- Mulighed for at benytte andre finansieringskilder (fx danske eller udenlandske hjælpepakker).

Kort opsummering

Med udgangspunkt i virksomheder, hvor likviditeten er en knap ressource får bestyrelsen i denne artikel et overblik over, hvilke forhold man især bør være opmærksom på i forhold til den afledte effekt af en krise på virksomhedens likviditet. Artiklen gennemgår forhold, som bestyrelsen bør

have et overblik over på kort sigt, samt hvilke initiativer der kan igangsættes for at sikre, at virksomheden har det krævede likviditetsmæssige råderum til at kunne fortsætte driften. Dette overblik vil selvfølgelig også være relevant at have for virksomheder, som ikke pt. har knap likviditet.



“Vi anbefaler, at bestyrelsen gør brug af det overbliksskabende arbejde til at implementere likviditetsbevarende foranstaltninger samt nedbringe arbejdskapitalen for at opretholde likviditeten”.

Beredskabsplaner

Vi anbefaler, at man udarbejder eller opdaterer sin beredskabsplan og identificerer, hvilke håndtag man kan trække i for at modvirke en forestående knap likviditet:

- Vurdér, hvor og på hvilket niveau der om nødvendigt kan foretages faktisk omkostningsreduktion i fx medarbejderstaben, tilpasning af driftsaktiviteten til den lavere markedsaktivitet, udskydelse af investeringer mv.
- Vurdér, hvor og på hvilket niveau man kan omdanne hurtigt omsættelige aktiver i form af arbejdskapital til likviditet (reducere lagerbeholdninger, proaktivt inddrive overforfaldne tilgodehavender mv.).

Interessenthåndtering

Når likviditeten bliver knap, er vores erfaring, at virksomheder oplever en stigende interesse og dermed flere forespørgsler fra deres interessenter. Det bliver derfor nødvendigt at dedikere ressourcer til at håndtere disse. Det er vigtigt, at man prioriterer dette, da et godt samarbejde med interessenter oftest er en forudsætning for at komme igennem en krisesituation.

Vi anbefaler, at bestyrelsen danner sig et overblik over vigtige leverandører og kunder og er proaktive i kommunikationen angående potentielle ændrede forhold. Bestyrelsen bør desuden have øje på andre interessenters situation, samt gennemgå forsikringer med hensyn til klausuler vedrørende driftstab.

Justér hyppigheden af bestyrelsesmøder

Afhængigt af situationens alvor samt parathed i forhold til at håndtere en krise, bør bestyrelsen skruer op for antallet af bestyrelsesmøder for bedre at kunne varetage situationen og tage hånd om krisen. Til bestyrelsesmøderne bør likviditeten sættes øverst på agendaen.

Beskyt den finansielle situation

Når der er opnået klarhed over den likviditetsmæssige situation, bør bestyrelsen (og direktionen) straks tage de nødvendige skridt for at sikre, at virksomheden som minimum kan opretholde denne situation, samtidig med at de identificerer muligheder for om nødvendigt at indhente yderligere finansiering eller likviditet.

Vi anbefaler, at bestyrelsen gør brug af det overbliksskabende arbejde til at implementere likviditetsbevarende foranstaltninger samt nedbringe arbejdskapitalen for at opretholde likviditeten. Ydermere bør bestyrelsen udnytte den (ny-)fundne finansieringskapacitet til at afdække nye muligheder eller aftaler om lempelser eller frafald på covenants. Afhængigt af situationens alvor bør bestyrelsen overveje omkostningsreduktioner, en styret salgsproces eller fremskyndet afhændelse af underpræsterende dele af forretningen, og en ansvarlig herfor skal udpeges.

Håndtering af interne og eksterne interessenter

Håndtering af interessenter kan ofte være udfordrende i en presset situation, især hvor der er modstridende interesser, og der er et betydeligt behov for oplysninger i realtid.

Figur 1: Typer af interessenter



Vores anbefaling til håndtering af interne og eksterne interessenter tager udgangspunkt i en klar kommunikationsplan med en udpeget kommunikationsansvarlig. Vores erfaring viser, at det er vigtigt, at virksomheden har en konsistent kommunikation udadtil, så leverandører, kunder og øvrige samarbeidspartnere ikke bliver forvirrede eller misinformerede over tvetydig information. Den interne kommunikation bør af samme årsag være konsistent og afstemt på tværs af organisationen.

Forholdet til eksterne interessenter bør fokusere på det arbejde, der bliver foretaget under det finansielle overblik. Med en proaktiv håndtering in mente skal bestyrelsen være klar på at dele informationer relevant for eksterne interessenter. En deling bør dog gennemtænkes, da den kan have indvirkning på relationer til interessenter, hvorfor man bør vurdere indvirkningen sideløbende og sikre sig, at situationen afhjælpes bedst muligt.

Vedligehold dokumentation for beslutningsprocesser

Bestyrelsen bør, efter gennemgang af den finansielle stilling, forholde sig til den udarbejdede dokumentation for beslutningsprocesser. Det er vigtigt at tage udgangspunkt i den allerede udarbejdede dokumentation og justere den til den givne krisesituation.

Undervejs bør bestyrelsen forholde sig til:

- Hvornår dokumentationen senest er blevet opdateret
- I hvilken sammenhæng dokumentationen er udarbejdet
- Og hvorvidt de kompetencer, der sidder i bestyrelsen, er kapable til at udføre den tidligere lagte plan.

Endvidere er det vigtigt, at der udpeges en ejer af processen i forhold til at opdatere dokumentationen, og at der holdes styr på, hvor langt i processen man er.

Overvej ophør af driften/going concern

Undervejs i processen med gennemgang af den finansielle situation og vedligeholdelse af dokumentation for beslutningsprocessen, skal bestyrelsen holde sig for øje, om det er forsvarligt at fortsætte driften, og at dette ikke sker på bekostning af kreditorerne.

► rene.brandt.jensen@pwc.com
► mads.johansson@pwc.com

“Vores erfaring viser, at det er vigtigt, at virksomheden har en konsistent kommunikation udadtil, så leverandører, kunder og øvrige samarbejdspartnere ikke bliver forvirrede eller misinformerede over tvetydig information. Den interne kommunikation bør af samme årsag være konsistent og afstemt på tværs af organisationen”.

Omkostningsreduktion i en krisetid

Af Natasha Lembke og
Søren Blok Jensen, PwC

Når en økonomisk krise indtræffer, vil det være nødvendigt hurtigt at gennemføre omkostningsreduktioner for – i værste fald – at kunne overleve. Dette kræver indsigt i, hvor i virksomhedens værdikæde det er muligt at gennemtvinge omkostningsreduktioner.

Hastigheden, hvormed man får tilpasset virksomhedens omkostningsbase til en krisesituation, er afgørende, så en eventuel negativ spiral kan minimeres eller undgås. Det skal dog sikres, at tilpasningerne påvirker forretningsmodellen og virksomhedens konkurrenceevne mindst muligt.

I det følgende har vi gennem fem trin opstillet vores anbefalinger til, hvordan I som bestyrelse bedst griber denne opgave an.

1. Overblik og nedbrydning af omkostningsbasen

For at fokusere indsatsen og opnå resultater hurtigt anbefales det at starte med at få skabt et overblik over virksomhedens forskellige typer af omkostninger, og hvor i virksomheden de er placeret. Omkostningsbasen nedbrydes trinvist med afsæt i virksomhedens struktur og driftsmodel. Med denne tilgang er det muligt forholdsvist hurtigt at opdele omkostningsba-

sen overordnet i en række mindre omkostningspuljer med forskellige snit, fx løn, rejseomkostninger, ejendomsvedligeholdelse, projektomkostninger mv.

2. Kobling imellem omkostningsbasen og værdikæden

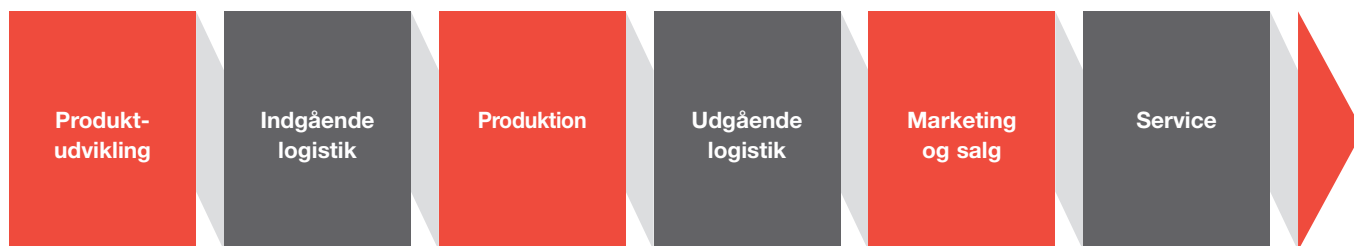
Ved at koble virksomhedens aktiviteter med omkostningsbasen skabes øget omkostningsgennemsigtighed. Dermed bliver det muligt på en datadreven og velovervejet måde at identificere muligheder for omkostningsreduktioner. Der bør her være fokus på at opdele omkostningsbasen i forhold til, hvor forretningskritiske omkostningerne er på kort sigt, samt i hvilken grad og med hvilken tidshorisont det er muligt at tilpasse de enkelte omkostninger til det aktuelle aktivitetsniveau.

1. Nedbrydning af værdikæden

Virksomhedens værdikæde nedbrydes i en række underliggende aktiviteter og projekter for hvert område.

Dette skaber indblik i, hvilke aktiviteter og projekter hele værdikæden består af. Når overblikket er etableret, påbegyndes koblingen af omkostningsbasen og aktiviteterne.

Figur 2: Virksomhedens værdikæde (eksempel)



Kort opsummering

Denne artikel giver en række anbefalinger til, hvordan man som ledelse og bestyrelse reducerer virksomhedens omkostninger på kort sigt og tilpasser forretningsmodel og driftsmodel efter en krise, hvis det er nødvendigt.



2. Kobling af omkostningsbasen og aktiviteter

Hvis ikke omkostningsbasen allerede konteres med en struktur, der afspejler værdikæden og underliggende aktiviteter, skabes denne kobling i dette step.

Gennem overordnede fordelinger henføres omkostningerne til de identificerede aktiviteter og projekter.

Figur 3: Kobling af omkostningspuljerne med aktiviteter



3. Kategorisering af omkostninger

Ved gennemførelsen af en omkostningsreduktion på kort sigt er det vigtigt at skære de "rigtige" omkostninger væk for at kunne bevare forretningsmodellen og konkurrenceevnen.

Vi anbefaler, at aktiviteter, projekter og tilhørende omkostninger kategoriseres ud fra nedenstående oversigt. Dette giver et overblik over, hvilke omkostninger der på kort sigt ikke kan skæres væk, uden at det påvirker forretningsmodellen og konkurrenceevnen.

Figur 4: Kategorisering af omkostninger



“Ved at koble virksomhedens aktiviteter med omkostningsbasen skabes øget omkostningsgennemsigtighed”.

3 og 4. Eksekvering og løbende opfølgning

Sæt retning, vis lederskab og følg dernæst tæt op, og rapportér løbende på de enkelte initiativer – det er nøglen til succes for realisering af omkostningsreduktionen.

Det er vigtigt, at det drives som et strategisk initiativ med samme dedikation, retning og ansvarlighed fra bestyrelsen og/eller direktionen som ved andre strategisk vigtige initiativer. Når omkostningsreduktionerne drives som et strategisk initiativ, sikres det bedste fundament for en effektiv operationel eksekvering.

Det gøres ved at sikre central styring, konsensus blandt den øverste ledelsesgruppe, engagement blandt medarbejdere på alle niveauer og at tilskynde personligt ejerskab og organisatorisk samarbejde.

5. Tiden umiddelbart efter krisen

Det kan være nødvendigt at tilpasse virksomhedens driftsmodel til en ny situation efter en krise af betydelig karakter for virksomheden og forretningen. Vi anbefaler, at man allerede i forbindelse med omkostningsreduktioner overvejer og analyserer virksomhedens driftsmodel nærmere i forhold til organisering, kompetencer, normering, processer og systemunderstøttelse.

Fokus bør være på at tilpasse de mere faste omkostninger til de forventninger, ledelsen har til aktiviteten på kort og mellemlangt sigt (1-2 år). Det er derfor vigtigt at analysere, hvorvidt virksomhedens organisering, ressourcer og kompetencer er afstemt til de forecasts/scenarier, ledelsen har udarbejdet.

► natasha.lembeke@pwc.com
► soren.blok.jensen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Etablér en arbejdsgruppe for at sikre, at den identificerede målsætning for omkostningsreduktionen bliver gennemført, og besparelserne opnået til den aftalte tid.
- Etablér løbende rapportering og opfølgning på de enkelte initiativer til omkostningsreduktion.
- Hav fokus på at sikre rettidig kommunikation med interessenter.



Sådan sikres en robust supply chain

Af Bo Dencker og
Jens Arvad Johansen, PwC

COVID-19-krisen har uden tvivl synliggjort, hvor vigtigt det er, at man som virksomhed har styr på hele sin værdikæde i detaljen. I den forbindelse er der en række spørgsmål, der bør overvejes.

Har virksomheden styr på basis?

Der er tre væsentlige forhold, der gør sig gældende, når det gælder den daglige styring af supply chains:

1. Risikokontrol - dvs. at vedholdende afsøge risici og sikre beredskabsplaner for mitigerering.
2. Balance - dvs. at vedholdende sikre den optimale økonomiske prioritering.
3. Opfølgning - dvs. at sikre målopfyldelse på levering til tiden i rette kvalitet og til aftalt økonomi.

Men hvordan afdækkes risici gennem den samlede værdikæde fra leverandørmarkedet til kunde? Og hvordan sikrer vi ledelsen af denne?

For at kunne afdække værdikædens risici, anbefaler vi følgende:

- Kortlæg virksomhedens supply chain.
- Kortlæg kundernes krav, herunder leveringssikkerhed, produktkvalitet og prisudvikling.
- Afdæk om leverandøraftalerne understøtter den kapacitet og fleksibilitet, som er nødvendig for at kunne imødekomme kundernes krav om leveringssikkerhed.

- Afdæk om egen produktionskapacitet kan følge både det kortsigtede og langsigtede kapacitetsbehov.

Der er flere tiltag, man kan tage, for at lede og reducere virksomhedens supply chain-risiko og dermed gøre virksomhedens supply chain robust:

- Virksomheden kan sikre, at kundernes krav til produktet og leverancen af produktet er kommunikeret og forstået i hele organisationen.
- Sikre realtid-dataudveksling hele vejen fra kunderne gennem virksomheden og ud til leverandørerne, så parterne opnår gennemsigtighed og kan reagere hurtigt på uforudsete hændelser.
- Sikre, at der i videst muligt omfang er mere end én leverandør kvalificeret til leverance af kritiske materialer.
- Sikre, at virksomhedens kapacitet i både de administrative og producerede processer er monitoreret på både kort og lang sigt, så proaktive tilretninger kan gennemføres.

Det er vores erfaring, at virksomheder typisk ønsker en tilfredsstillende leveringsperformance, en lav kapitalbinding samt en høj produktivitet. Forhold, der ofte kan være modstridende. Det er afgørende, at virksomheden fastlægger denne balance og tilsikrer styringen af den balance via et Performance Management-system (se figuren på næste side).

“COVID-19-krisen har uden tvivl synliggjort, hvor vigtigt det er, at man som virksomhed har styr på hele sin værdikæde i detaljen”.

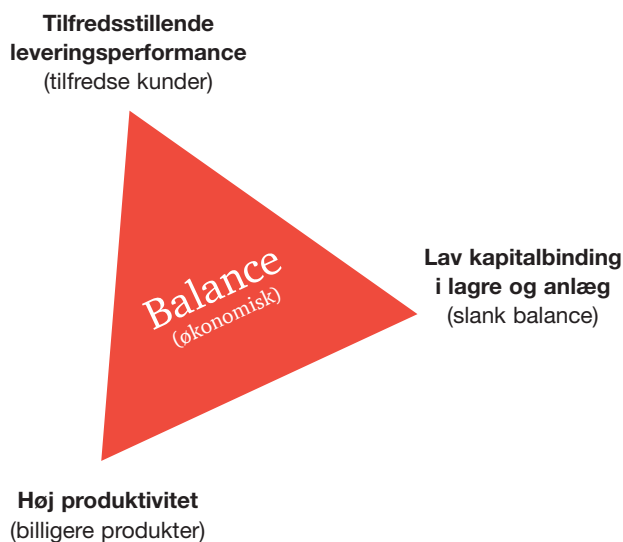
Kort opsummering

Kriser stiller virksomheder overfor en række udfordringer i relation til forsyningskæders agilitet, effektivitet og robusthed. COVID-19-krisen er i den henseende ingen

undtagelse. Denne artikel dykker ned i, hvilke overvejelser og tiltag den enkelte virksomhed, ledelse og bestyrelse bør gøre sig i forhold til at sikre en robust supply chain.



Figur 5: Balance i Operations



Sådan tilsikres sammenhæng mellem det strategiske og taktiske niveau i virksomheden

Der er tre væsentlige forhold, der gør sig gældende, når den taktiske plan skal sikres og alignes med virksomhedens strategi.

1. Supply Chain skal designs, så den understøtter virksomhedens forretningsmodel.
2. Digitalisering skal facilitere realtidsdata og implementering af IoT samt artificial intelligence (AI), der skal understøtte de hurtige og rigtige beslutninger.
3. Sales & Operations Planning (S&OP) skal være den proces, der danner fundamentet for den puls, som virksomheden vil efterleve her og nu samt de kommende 18 måneder. COVID-19-krisen har vist, at de virksomheder, der allerede har haft en velfungerende S&OP-proces, brugte denne til løbende at få optimeret forretningen.

Ovenstående tre punkter er - i kombination med den daglige ledelse - ofte grundlaget for opbygningen af en solid og robust supply chain. Dog kan det ske, at godt designede supply chains ikke er i stand til at leve op til de forpligtelser, de er designet til. Både når det gælder leverancer til kunder og dét at skabe en sund bundlinje for virksomheden.

Årsagen til dette skal ofte findes i, at ledelsen negligerer S&OP, og at der derfor ikke er truffet koordineret tværorganisatoriske beslutninger som grundlag for optimering af de mange handlinger, der dagligt tages af en række medarbejdere i den lange kæde gennem hele Operations.

Hos PwC anbefaler vi derfor, at virksomhedens ledelse og bestyrelse proaktivt deltager i S&OP-processen, så muligheder, risici og omkostninger løbende diskuteres på strategisk niveau på linje med markeds- og produkt-strategiske overvejelser.

► bo.dencker@pwc.com
► jens.johansen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Verden er dynamisk, og derfor er det nødvendigt, at virksomhedens supply chain-design, og måde den styres på, løbende bliver evalueret. Dette for at sikre, at virksomhedens supply chain vedbliver med at udvikle sig i koordination med virksomhedens forretningsmodel og kravene fra de markeder, som den understøtter.

Som bestyrelse er det derfor vigtigt at se design af supply chain, og i nogle tilfælde flere forskellige supply chains i samme virksomhed, som en strategisk kerneopgave. Dette gøres ved at:

- Sikre udviklingen af en professionel supply chain-organisation, der har kompetencer til at arbejde på det strategiske, taktiske og operative niveau.
- Sikre investeringer i digitalisering, der faciliterer tæt på realtid-dataudveksling fra kunderne og ud til leverandørerne.
- Sikre opbygningen af S&OP med tværorganisatorisk deltagelse, hvor CEO'en sidder for bordenden.

Det er vores erfaring, at de virksomheder, der har fokus på ovennævnte områder, er dem, der klarer sig signifikant bedre i sammenligning med de virksomheder, som ikke gør.

Risikostyring i en uforudsigelig verden

Af Brian Christiansen og Jeanne Koch Rasmussen, PwC

Risikostyring er et effektivt redskab, både for direktion og bestyrelse, i forhold til at skabe et forbedret beslutningsgrundlag.

Risikostyring i en verden præget af uforudsigelighed er ikke markant anderledes end almindelig risikostyring. Men det er her vigtigt, at risikostyring ikke er en for teknisk disciplin. Ledelsen skal ad hoc kunne omsætte strategi og forretningsmodel til risici – uden tekniske specialister.

Figur 6: Risikostyring i en krisetid

Effektiv risikostyring i en krisetid skal sikre:



En klar ansvarsfordeling omkring risikostyring – hvem gør hvad?



En opdateret risikoappetit og risikoprofil, som tager højde for ændringer i risikobilledet som følge af en krise



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.

Men kan man gøre mere for at sikre, at risikostyring bliver et værdifuldt redskab i en uforudsigelig verden? PwC's Risk Management-undersøgelser viser, at virksomheder, hvor ansvaret for risikostyring overvejende placeres i de kunde-vendte funktioner (første forsvarslinje), har en bedre organisatorisk robusthed og højere vækst. I praksis betyder det, at den første forsvarslinje vurderer forretningsrisici og indarbejder risikostyring i både planlægning og udførelse. Desuden sikrer de, at de væsentligste risici håndteres på de rigtige tidspunkter i processen. Anden forsvarslinje (de forretnings-understøttende funktioner) samarbejder med første forsvarslinje og kontrollerer og giver sparring til optimering af risikostyringsprocesserne. Endelig giver den tredje forsvarslinje (intern revision og compliance) en uafhængig og objektiv vurdering af, hvorvidt første og anden forsvarslinjes risikostyringsaktiviteter er forsvarlige og effektive.

Vi giver i det følgende et bud på, hvordan bestyrelsen gennem fem trin kan skabe rammerne for en robust og effektiv risikostyring i en uforudsigelig verden ved at flytte mest muligt af ansvaret for styring af risici til den første forsvarslinje.

1. Sæt ambitiøse og entydige mål, inklusive fokus på risici

- Bestyrelsen og direktionen bør sætte entydige mål og udleve disse, ligesom de løbende bør overvåge og evaluere målene for at vurdere effektiviteten.
- Direktionen bør sikre en performance-kultur 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.

Kort opsummering

Denne artikel stiller skarpt på, hvordan direktion og bestyrelse gennem fem trin kan skabe rammerne for en robust og effektiv risikostyring i en uforudsigelig verden ved at

flytte mest muligt af ansvaret for styring af risici til den såkaldte "første forsvarslinje".



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 uforudsigelige forhold.
- Beslutningstagere bør integrere risikostyring i både strategisk planlægning og taktisk udførelse.

3. Justér risikostyringen på tværs af de tre forsvarslinjer

- 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, uden at det bliver for teknisk.
- Risikoappetitten og rammeværket bør kommunikeres klart og tydeligt til beslutningstagere.

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

- Forbedre datastyring og dataindsamlingsprocesser for at understøtte risiko-rapporteringen.
- 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 og tidsbestemte risikohandlingsplaner.

► brian.christiansen@pwc.com

► jeanne.koch.rasmussen@pwc.com

“Risikostyring i en verden præget af uforudsigelighed er ikke markant anderledes end almindelig risikostyring. Men det er her vigtigt, at risikostyring ikke er en for teknisk disciplin. Ledelsen skal ad hoc kunne omsætte strategi og forretningsmodel til risici – uden tekniske specialister”.

Upskilling bør integreres som en naturlig del af strategien i en uforudsigelig verden

Af Kim Domdal og
Anna von Kauffmann, PwC

Virkeligheden for mange virksomheder og erhvervsledere er i dag, at det eneste konstante er forandring. Uforudsigelighed og disruption som følge af COVID-19 udfordrer vores forretningsmodeller, påvirker kundeadfærd og efterspørgsel, distributionskæder samt processer og sammensætning i arbejdsstyrken.

Hvad har vi lært af krisen? Vi har bl.a. lært, at en kultur, som understøtter den strategiske retning, og en arbejdsstyrke med det rette kompetencegrundlag, er organisationens rygsøjle og en forudsætning for robusthed, modstandsdygtighed og indfrielsen af udviklingspotentiale i en uforudsigelig verden. Det er de virksomheder, der mestrer opskilling¹, som vinder i markedet. Derfor skal opskilling integreres og forankres i de strategiske disponeringer og baseres på virksomhedens eksistensgrundlag og værditilbud.

Dog er det vores erfaring, at mange virksomheder er udfordrede af opskilling-agendaen og mangler et effektivt beredskab til den kontinuerlige udvikling af ledere og medarbejdere, der skal sikre de rette kapabiliteter i organisationen.

Mangel på rette kompetencer påvirker innovation, kvalitet og omkostninger. Fokus skal rettes mod opkvalificering af medarbejderstyrken

Vores undersøgelser viser, at topledere er bekymrede for mangel på relevante kompetencer, og at de vurderer, at det påvirker virksomhedens performance på flere områder, herunder effektiv innovation, medarbejderomkostninger og kvalitet².

Paradoksalt viser vores undersøgelser også, at medarbejderne er klar til at lære nyt, men at mange oplever, at de ikke bliver givet muligheden for at lære³. Et stort antal virksomheder formår altså ikke at udnytte deres eksisterende arbejdsstyrke grundet mangel på muligheder for opskilling. Fokus bør rettes på at udvikle og videreudanne arbejdsstyrken for at lukke dette kompetencegab. Her besidder bestyrelsen en væsentlig position og rolle i forhold til at sikre, at dette integreres som en naturlig del af strategien, der skal sikre virksomhedens fremtidige "right-to-win"⁴ i markedet.

“Mangel på rette kompetencer påvirker innovation, kvalitet og omkostninger”.

Kort opsummering

Robusthed, agilitet og strategiske disponeringer bliver for alvor sat på prøve som følge af intensiv disruption. Fokus på en effektiv opskilling-model og en understøttende organisationskultur er afgørende for at vinde i markedet.



1. Hvad mener PwC med "opskilling": Opskilling er mere end bare træning. Opskilling handler om at identificere den viden, kompetencer og erfaring, der vil være mest værdifuld i morgendagens nye og transformerede roller på arbejdsmarkedet. Det handler ligeledes om at identificere de ledere og medarbejdere, der kan skabe værdi heri, samt udvikle en effektiv tilgang til at støtte og inspirere nutidens og morgendagens talenter.

2. Kilde: PwC Talent Trends 2020 og PwC CEO survey 2019

3. Kilde: PwC Hopes & Fears Survey 2019

4. Kilde: Right to win: A right to win is the ability to engage in any competitive market with a better-than-even chance of success — not just in the short term, but consistently (Mainardi, C., 2010)

Figur 7: Kompetencegap mellem virksomhed og arbejdsstyrke



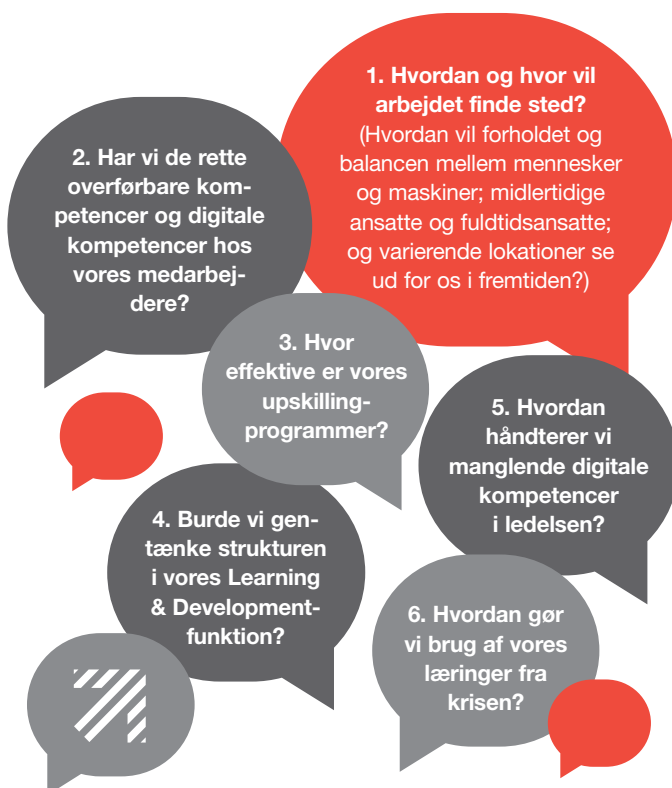
COVID-19 + Ny verden. Nye kompetencer.

Hvilken viden og hvilke kompetencer skaber resultater i morgendagens marked, og hvad er mest værdifuldt i en fremtid, hvor agilitet, teknologi og digitalisering er blevet yderligere accelereret som følge af COVID-19? Mange organisationer har måtte erfare, at konsekvenserne af COVID-19 har skabt et endnu større pres på produktivitet end det, de i forvejen stod overfor. Virksomheder i mange sektorer oplever en nedgang i omsætning, og det bliver i højere grad tydeligt, at de skal opnå mere med færre midler. For mange sektorer har det den effekt, at det kraftigt accelererer behovet for digital transformation, hvilket skaber både umiddelbare og omfattende kompetenceudfordringer.

For at agere, trives og vinde i en uforudsigelig verden har organisationer brug for at udvinde potentialerne fra digitale platforme til fx at understøtte hjemmearbejde og stigende virtuel interaktion, som er blevet en stor del af den "nye normal" for mange organisationer og virksomheder.

Figur 8: COVID-19 + Ny verden. Nye kompetencer.

Seks centrale spørgsmål, som ledende organisationer bør stille sig selv om verdenssituationen efter COVID-19:



Hertil har organisationer i stigende grad brug for at udvinde potentialerne fra fremherskende teknologier såsom automatisering, dataanalyse og kunstig intelligens. Men det er organisationens evne til at anvende de digitale platforme og fremherskende teknologier, der er afgørende for at realisere det potentiale, de netop muliggør.

Digital opskilling og tilhørende kompetencer er således centrale. Men det er langt bredere end det. Opskilling-agendaen vedrører hele forretningen og måden, vi driver den på. Herunder hvordan vi engagerer, udvikler og fastholder medarbejdere, kunder, markeder og produkter. Hertil kommer behovet for at styrke vores kapabiliteter til at videreudvikle og bygge relationer under nye forudsætninger og rammer. Og ikke mindst hvilke kompetencer, det kræver.

Endnu har mange ledere erfaret, at deres forsøg på at udvikle den eksisterende arbejdsstyrke ikke har skabt de tilsigtede resultater eller afkast. Der er behov for en ny tilgang med større fokus på forståelse af de kompetencer, der skal til for at drive forretningsudvikling i det aktuelle og fremtidige marked, og hertil skabe den rette kombination af en kompetent og forandringsparat arbejdsstyrke og organisationskultur. En tilgang, hvor opskilling integreres og forankres i de strategiske disponeringer og tager udgangspunkt i virksomhedens eksistensgrundlag og værditilbud.

► kim.domdal@pwc.com

► anna.c.von.kauffmann@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Sæt opskilling på agendaen og fokusér på at udvikle og videreudanne arbejdsstyrken.
- Opskilling skal integreres og forankres i de strategiske disponeringer og baseres på virksomhedens eksistensgrundlag og værditilbud.
- Der skal udvikles digitale kapabiliteter, men også kapabiliteter der understøtter, hvordan vi engagerer, udvikler og fastholder medarbejdere, kunder, markeder og produkter under nye forudsætninger og rammer. Og ikke mindst hvilke kompetencer, det kræver.
- Brug organisationskulturen som fundamentet for virksomhedens opskilling-indsatser.



Sådan bliver bestyrelsen mere effektiv i håndteringen af cyberrisici

Af Jørgen Sørensen og Christian Kjær, PwC

Behov for øget topledelsesfokus på cybertruslen – behov for et paradigmeskifte i forhold til sikkerhedstilgang

Mange bestyrelser og topledere ved, at cybersikkerhed er et vigtigt fokusområde, der kræver deres opmærksomhed.

PwC's årlige cybercrime-undersøgelse viser, at 51 % af respondenterne har været ramt af en sikkerhedshændelse i det forgangne år. Det er en stigning på 7 % siden sidste år (44 % i 2018). Forøgelsen i antallet af sikkerhedshændelser, samt den konsekvens nogle af disse hændelser har haft på en række fremtrædende virksomheder, er medvirkende til, at topledelsen nu ser cybertruslen som en toprisiko, der skal håndteres. 76 % af respondenterne angiver således i 2019, at topledelsen i nogen eller i høj grad har fokus på balancen mellem cybertrusler og investeringer i cybersikkerhed. Undersøgelsen viser også, at det særligt er ledelsen, der bekymrer sig om cybertruslen.

Der er flere internationalt anerkendte standarder, der sætter rammer for styring af cybersikkerhed bl.a. med fokus på definition og opbygning af sikkerhedskontrol. Men der er kun få praktiske retningslinjer for, hvad bestyrelser skal overveje, når det gælder selve styringen af deres organisationer med hensyn til cybersikkerhed.

Organisationer er forskellige, og hver bestyrelse skal sætte sin egen retning og tone for cybersikkerhed. I betragtning af cybersikkerhedens karakter vil dette kunne påvirke alle aspekter af en virksomhed, herunder strategi, forretningsudvikling, forsyningskæde, personale og kundeoplevelse.

I de kommende år vil styring af cybersikkerhedsrisici muligvis kræve radikale ændringer i virksomhederne og deres aktiviteter. Det skyldes, at virksomhederne skal gøre sig selv mere sikre samt opbygge tilstrækkelige og effektive sikkerhedskontroller, der dækker over mere end traditionel it og sikkerhed.

Af den grund vil en enkelt sikkerhedsstandard ikke være dækkende for en tilstrækkelig transformering og styring af cybersikkerhed. Der er brug for en mere principbaseret tilgang, der kan skabe grundlag for, at hver enkelt bestyrelse kan etablere og gennemgå sin egen målsætning inden for en dækkende ramme. Generiske principper er blevet foreslået af andre, men her vil vi foreslå et sæt aktuelle, kortfattede og opnåelige bestyrelsesprincipper som ramme for arbejdet med cybersikkerhed.

Fra styring og compliance til forebyggelse og opdagelse

Hos PwC oplever vi, at flere virksomheder med fordel kan sætte et øget fokus på netop de forbedringstiltag, der reelt giver øget cybersikkerhed. Virksomheder har i en årrække arbejdet med styringstiltag og dokumentation af sikkerhedskrav – ofte med udgangspunkt i eksterne eller interne compliance-krav. Det er tiltag, der på længere sigt er medvirkende til, at styring af risici sker med udgangspunkt i forretningen og i compliancekrav, og som giver et godt grundlag for en stabil sikkerhed.

Udfordringen er dog, at virksomhederne reelt kan være sårbare over for cybertrusler her og nu. Derfor er det ikke tilstrækkeligt at arbejde med politikker, styringstiltag og dokumentation

Kort opsummering

Bestyrelsen bør have en mere aktiv rolle, når det gælder om at sikre, at virksomheden adresserer cybertruslen i tilstrækkelig grad. Denne artikel sætter bl.a. fokus på de

principper, man som bestyrelse kan anvende for at opnå en mere aktiv og effektiv tilgang til bekæmpelse af cybertrusler.



af procedurer. Der er et latent behov for, at virksomhederne retter fokus mod de mere tekniske sikkerhedstiltag, der mindsker risikoen for cyberangreb på kort sigt samt foretager kontrol med effektiviteten af tiltagene. Det betyder, at der skal være skærpet fokus på implementering af tekniske sikkerhedsløsninger, som forebygger og opdager sikkerhedshændelser. Et fokus, som også er udtrykt i den nationale strategi for cyber- og informationssikkerhed, hvor der lægges vægt på sikkerhedstiltag af mere teknisk karakter.

Stigende konsekvenser ved cyberangreb

I takt med den øgede digitalisering og en forøget integration af it i produktionsmiljøer – samt en større afhængighed af data – er konsekvenserne ved cyberangreb steget markant, hvilket mange virksomheder har oplevet, både nationalt og internationalt. Cyberangreb påvirker både aktiekursen og kundetilfiden – og omkostningerne til reetablering af systemer og data kan ses på bundlinjen. De cyberkriminelle går ikke længere direkte efter pengene, men i større grad efter systematisk at påvirke virksomhedens drift og afkræve betaling ved de såkaldte ransomware-angreb.

Fra 'need-to-know' til 'need-to-protect'

Kompleksiteten ved cybersikkerhed kræver et opgør med de gamle sikkerhedsprincipper. Mange virksomheder tillader i dag både kunder og leverandører adgang til deres systemer og fortrolige data. Det er derfor ikke tilstrækkeligt blot at fokusere på funktionsadskillelse og 'need-to-know'-sikkerhedsprincipper. Der er i højere grad behov for at fokusere på virksomhedernes mest værdifulde aktiver (kronjuvelerne) og justere fokus over mod 'need-to-protect'-principper, hvilket kræver en større involvering af forretningen og ledelsen for at kunne prioritere med udgangspunkt i en risikobetragtning. Her ligger et centralt holdningsskifte.

Det kræver ligeledes nye kompetencer hos sikkerhedsteamet, der skal kunne oversætte de ofte meget tekniske og komplekse udfordringer til et risikobillede, der kan anvendes som beslutningsgrundlag for forretningen og ledelsen. Historisk har den sikkerhedsansvarlige oftest haft en teknisk baggrund. I dag er forståelse for forretningen en vigtigere kompetence i forhold til at sætte de rette krav med udgangspunkt i risici.

Bestyrelsens rolle i bekæmpelsen af cyberkriminalitet

Bestyrelser har de seneste par år i stigende grad haft fokus på cybersikkerhed, og der stilles større krav til virksomhedens ledelse om, at den påviser, at der er det rette fokus på cyberrisici. PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey¹ viste, at 78 % af bestyrelsesmedlemmer har diskuteret virksomhedens beredskabsplaner, 74 % har diskuteret cyberforsikring, og 74 % har diskuteret engagementer med eksterne eksperter.

71 % har været præsenteret for resultaterne af eksterne vurderinger af virksomhedens cybersikkerhed. Dette kan medvirke til, at bestyrelsen effektivt kan føre tilsyn med risikoen fra cyberkriminalitet.

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

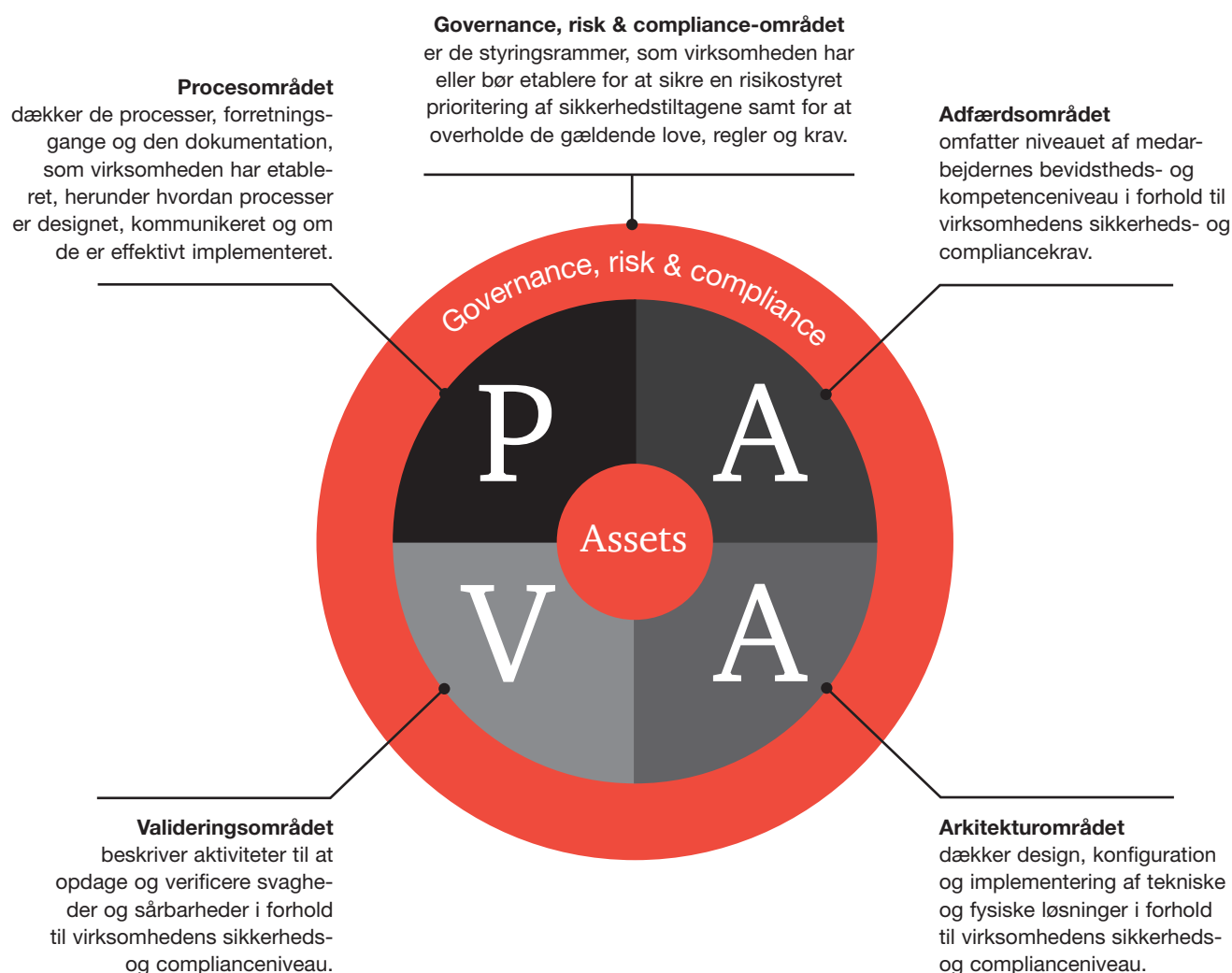
Hos PwC har vi derfor udarbejdet et koncept, der med fem indsatsområder sikrer et enkelt og overskueligt overblik med de nødvendige indsatsområder, og som kan danne en fælles forståelse og kommunikationsramme mellem topledelsen og de fagfolk, der arbejder med sikkerhed.

PAVA-konceptet er et generisk kommunikations-, vurderings- og rapporteringskoncept, som virksomheder kan bruge til bl.a. at vurdere og rapportere deres parathed og robusthed over for forskellige typer af cyberrisici og -trusler. Konceptet kan anvendes på tværs af de mange forskellige sikkerhedsstandarder og frameworks og kan derfor rumme den kompleksitet som cyber udgør, samtidig med at der kan skabes klare fokusområder til sammenligning med andre virksomheder.

“Bestyrelser har de seneste par år i stigende grad haft fokus på cybersikkerhed, og der stilles større krav til virksomhedens ledelse om, at den påviser, at der er det rette fokus på cyberrisici”.

1. Kilde: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/annual-corporate-directors-survey.html>

Figur 9: PAVA-konceptet



De fem PAVA-hovedområder omfatter:

1. Governance, risk og compliance
2. Proces
3. Adfærd
4. Validering
5. Arkitektur.

Bekæmpelsen af cyberkriminalitet kræver en balance-ret indsats inden for alle områder, afhængig af den enkelte virksomheds risikoprofil samt det aktuelle modenheds- og sikkerhedsniveau, hvis der skal opnås en langsigtet og robust cyber- og informationssikkerhed.

Der er et stigende behov og fokus blandt danske virksomheder i forhold til at implementere tekniske sikkerhedsløsning-

ger, jf. Cybercrime Survey 2019. På den måde giver PAVA et fælles grundlag for konkrete og prioriterede løsninger inden for specifikke sikkerhedsområder i virksomheden til brug i en bredere kontekst og til løbende effektmåling.

Netop PAVA-konceptet kan give bestyrelsen den nødvendige referenceramme til at stille krav til virksomhedens ledelse. Kan ledelsen fx demonstrere den rette governance og risikostyring? Er der etableret politikker og procedurer? Kan det påvises, at disse efterleves? Har virksomheden etableret infrastrukturen med sikkerhed for øje? Er medarbejderne gjort eksplicit opmærksomme på deres ansvar i forhold til beskyttelse af virksomhedens vigtigste informationer? Og mest afgørende – kan der fremvises en rapportering, som dokumenterer en tilstrækkelig uvildig validering af virksomhedens beskyttelse på alle ovenstående punkter?

Bestyrelsen bør medvirke til, at der sættes fokus på de væsentlige risici på virksomhedens dagsorden samt følge op på, at tiltag til mitigerende af risici implementeres og fungerer effektivt. Desuden bør bestyrelsen have fokus på, at virksomheden kan håndtere hændelser, når de indtræffer. I det følgende giver vi en række anbefalinger til, hvordan bestyrelsen ud fra et sæt sikkerhedsprincipper kan gribe denne svære udfordring an.

Fire principper for bestyrelsens arbejde med cybersikkerhed

Princip 1: Fokus på forretningskritiske cyberrisici

- Bestyrelsesmedlemmer behøver ikke at være eksperter i cybersikkerhed, men de har brug for mere viden om cyberrisikoen.
- Bestyrelsesmedlemmer bør sikre, at virksomheden prioriterer investeringer i de rigtige cybersikkerhedsinitiativer og kapaciteter.
- Cyberrisikostyring bør fokusere på de ting, der kan have en reel kritisk indvirkning på virksomheden.
- Bestyrelsesmedlemmer bør have regelmæssig information om, hvordan kritiske cyberrisici adresseres.

Princip 2: Organisering af sikkerhedsfunktionen

- Bestyrelsesmedlemmer bør sikre, at der etableres en stærk organisation omkring sikkerhedsarbejdet.
- Bestyrelsesmedlemmer bør sikre, at der defineres klare roller og ansvar for sikkerheden (governance, især set i forhold til rapportering til bestyrelsen).
- Bestyrelsesmedlemmer bør sikre, at der fastlægges en klar ledelsesstruktur for alt sikkerhedsarbejde i organisationen (ansvar i LoB, risikoejerskab).
- Bestyrelsesmedlemmer bør sikre, at der udpeges én kontaktperson i bestyrelsen/topledelsen, der kan og skal rapportere løbende til hele bestyrelsen.

Princip 3: Validér implementeringen af cybersikkerhedsinitiativerne

- Bestyrelsesmedlemmer bør sikre, at der løbende foretages verifikation af effektiviteten og tilstrækkeligheden af sikkerhedstiltagene.
- Bestyrelsesmedlemmer bør regelmæssigt modtage rapporter, der viser, at sikkerhedsinitiativet er effektivt (rapportering og handlingsplan).
- Bestyrelsesmedlemmer bør periodisk anvende en uvildig part til at kontrollere effektiviteten af cybersikkerhedsinitiativer.

Princip 4: Forbered dig på det værste

– cyberangrebssimulation

- Bestyrelsesmedlemmer bør sikre, at der er en plan for håndtering af sikkerhedsbrud.
- Bestyrelsesmedlemmernes rolle i relation til sikkerhedsbrug skal være afstemt og defineret.
- Bestyrelsesmedlemmer bør være forberedt på at håndtere et sikkerhedsbrud og kan med fordel være en del af regelmæssige cyberangrebssimulationsøvelser, så de kan træne deres rolle i forhold til kommunikation med eksterne interessenter.

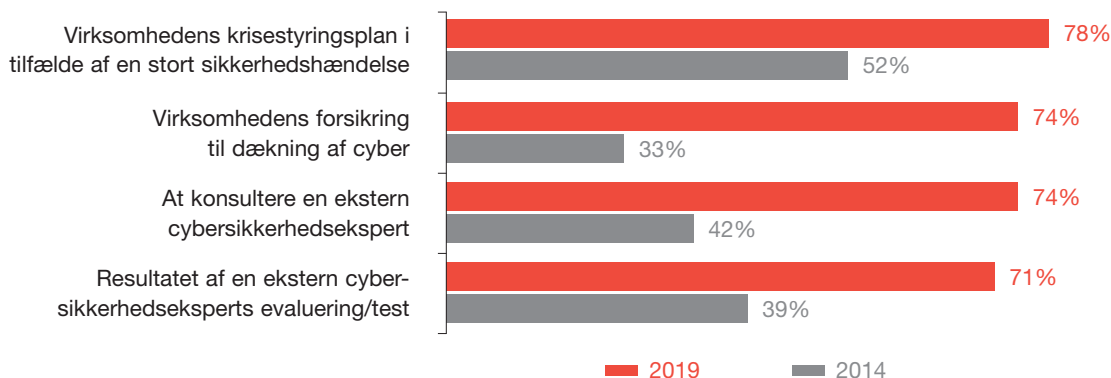
Figur 10: Flere bestyrelser forbereder sig med cyberberedskabsøvelser

Procentdelen af bestyrelsesmedlemmer der deltager i krisestyringsøvelser er fordoblet siden sidste år fra 28% til 56%

► jorgen.jgs.sorensen@pwc.com
► christian.kjaer@pwc.com

Figur 11: Bestyrelser har nu mere focus på cybersikkerhed

Flere bestyrelsesmedlemmer oplyser at bestyrelsen har diskuteret:



1. Kilde: PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, oktober 2019; PwC, 2014 Annual Corporate Directors Survey, oktober 2014
Q18: Har din bestyrelse diskuteret disse emner i relation til cybersikkerhed?
Base: 640-671 (2019); 720-735 (2014)

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

Af Jens Pultz Pedersen og
Brian Christiansen, PwC

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

Bestyrelsens ansvar

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

De risici og muligheder, som mange virksomheder og bestyrelser i dag står over for, omfatter også bæredygtighed og samfundsansvar. Det kan sammenfattes til 'miljømæssige, sociale og governance-relaterede risici' (eller 'ESG: Environment, Social and Governance'). Dertil kommer de lov-

mæssige krav med udspring i, at man som virksomhed skal kunne redegøre for egne risici, politikker, indsatser og resultater – samt krav om årlig rapportering om miljø, klima, menneskerettigheder, medarbejderforhold og anti-korruption.

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

Det er således et meget bredere felt af udfordringer, som bestyrelsen skal orientere sig om og mod. Det stiller afledte krav til, hvordan man som bestyrelse skal vejlede og kontrollere virksomhedens ledelse, herunder hvilke informationer og data, der indsamles og kommunikeres til ledelse og besty-

Kort opsummering

- Bestyrelsen skal varetage virksomhedens tarv via overvågning og udstikning af rammerne for virksomhedens ledelse. Bestyrelsen skal sikre, at virksomheden også på lang sigt er bæredygtig i ordets bredeste forstand.
- ESG ('Environment, Social and Governance') er også et punkt på bestyrelsens agenda, og det kræver både tid og overvejelser at sikre en optimal adressering af ESG-risici. ESG-områder – i henhold til FN's 17 Verdensmål – bør inddrages i den løbende vurdering af risici og muligheder, samt i dialogen med ledelse og væsentlige interessenter, som ikke nødvendigvis begrænser sig til de finansielle.
- Med de rette kompetencer og processer til monitorering og rapportering har bestyrelsen mulighed for at sikre virksomhedens fremtid – og ikke kun i forhold til den finansielle bundlinje.
- Bestyrelsen skal med sin tilgang til vurdering af kompetencer og processer til monitorering og rapportering sikre, at virksomheden er i stand til at honorere interessenternes krav og behov for information, samt sikre, at man er på forkant med lovgivningen, når denne udvides og skærpes.
- Bestyrelsen skal, ud over at inddrage ESG i det strategiske arbejde, også vurdere og udnytte, om ESG kan bruges som differentierende faktor i markedet og dermed udgør en forretningsmæssig mulighed for virksomheden.
- Kommende lovkrav til ESG-rapportering forventes at omfatte EU's Sustainable Finance-programmer og udvidede rapporteringskrav om samfundsansvar initieret på såvel EU-niveau som nationalt niveau.



“Særligt EU’s ambition om at inddrage den finansielle sektor i den grønne omstilling kommer til at få betydning for virksomhederne. Det skal nemlig sikres, at penge og investeringer bliver grønne – og det sker gennem den finansielle sektors forpligtelse til at rapportere om, hvordan finansielle produkter og ydelser understøtter bæredygtighed”.

relse som grundlag for strategiske og operationelle beslutninger. Kendetegnende for disse informationer er deres ikke-finansielle natur, der vanskeliggør en sammenstilling og konsolidering af risici, som man kender det fra finansielle risici, der i højere grad kan sammenlignes direkte på en monetær basis.

Megen rapportering om ESG har historisk været frivillig, men tendensen er klar i disse år, hvor de lovmæssige krav og forventninger til rapportering om miljø, klima, menneskerettigheder, medarbejderforhold og anti-korruption øges. Særligt EU’s ambition om at inddrage den finansielle sektor i den grønne omstilling kommer til at få betydning for virksomhederne. Det skal nemlig sikres, at penge og investeringer bliver grønne – og det sker gennem den finansielle sektors forpligtelse til at rapportere om, hvordan finansielle produkter og ydelser understøtter bæredygtighed. Data og informationer, der lægges til grund for den finansielle sektors kreditvurderinger og risikoafdækning, skal komme fra de pågældende virksomheder. Det er derfor ultimativt vigtigt, at virksomheder, der ønsker at tiltrække investeringer, lærer at tale ”sustainable finance”, hvis de ikke vil være i risiko for at blive ladet tilbage på perronen.

Parallelt med etableringen af taksonomien omkring bæredygtige investeringer, ønsker lovgivere i såvel EU som i Danmark at øge transparensen og anvendeligheden af informationer afgivet i henhold til årsregnskabslovens redegørelse for samfundsansvar. EU arbejder mod en udvidelse af rapporteringskravene i regnskabsdirektivet under arbejdstitlen ”non-financial reporting directive, NFRD”, der forventes at udmønte sig i et direktivforslag i løbet af 2021. Den danske erhvervsminister og Erhvervsstyrelsen arbejder på tilsvarende vis med en opdatering, konkretisering og harmonisering af rapporteringskravene til de danske virksomheders redegørelse for samfundsansvar, da mange interessenter har svært

ved for alvor effektivt at gøre brug af virksomhedernes redegørelser i egne beslutningsprocesser.

Endelig skal virksomhederne og deres bestyrelser forholde sig til en række internationale initiativer – også med det formål at øge anvendeligheden af ESG-rapporteringen. Anført af Bank of America præsenterede verdens fire største revisionshuse på World Economic Forum i Davos et forslag til ramme for harmoniseret ESG-rapportering, som sammenfatter de bedste og mest modne elementer af ESG-rapportering fra en lang række af eksisterende rapporteringsstandarder og guidelines. Initiativet fremlagde i juni 2020 forslag til 21 hovedindikatorer med 34 yderligere konkretiserede indikatorer på konkrete områder som miljø, klima, sociale forhold og governance. Også International Accounting Standards Board (IASB), der står bag IFRS-regnskabsstandarderne, forventes at barsle med forslag til en fælles rapporteringsramme og -tilgang i forbindelse med COP26 i november 2021.

Bestyrelsen har en central rolle i forhold til at sikre investorernes tillid til virksomheden og dens fremtid. Bestyrelsen har også en klar rolle, når det gælder at identificere de væsentligste interessenter og imødegå deres bekymringer på virksomhedens vegne. Det sker via overvågning og sikring af god governance, risikostyring og rettidig omhu for strategiske beslutninger. Med de mange tiltag til etablering af en fælles harmoniseret ramme til rapportering om ESG, er det en central ledelsesbeslutning at vælge rapporteringstilgang og -omfang og orientere bestyrelsen herom samt opnå dens godkendelse

Hvad dækker ESG over?

ESG har sit udspring blandt institutionelle investorer og investeringsforvaltere. Her bruges det til at identificere de udfordringer og muligheder, som knytter sig til inve-

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

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

Et af de tydelige tegn på, at investorer og virksomheder arbejder på at nærme sig en fælles fortolkning af ESG-begrebet og dets anvendelighed, er rapporteringsguidelines såsom Nasdaq Nordics publikation med titlen *ESG Reporting Guide 2.0 – A Support Ressource for Companies* fra maj 2019. Guiden fokuserer på nordiske og baltiske børsnoterede virksomheder, og den giver anbefalinger til 15 KPI'er fordelt på miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige områder. De 15

KPI'er dækker erfaringsmæssigt investorernes interesser. De er illustrative for virksomhedens præstationer på områder, der kan udgøre risici, hvis de ikke bliver adresseret. Nasdaqs guideline prioriterer og bygger således videre på guidelines for CSR-rapportering såsom FN's Global Compact, FN's verdensmål og Global Reporting Initiative, som alle opererer med ikke-finansielle KPI'er. Særligt GRI og Global Compact har dannet grundlag for CSR-rapportering i en årrække siden deres etablering tidligt i starten af århundredet.

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

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

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

Fra CSR til ESG

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

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

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

- Overvågning af interne kontroller med relation til operationelle risici for fysiske aktiver i forhold til fx miljø, klima, arbejdsmiljø og menneskerettigheder.
- Overvåge effektivitet og anvendelighed af ledelsessystemer i forhold til ESG.
- Overvåge involvering og brug af en intern ESG-auditfunktion.
- Initiere og godkende løbende risikovurdering af aktiver i forhold til ESG.
- Udarbejde og sende anbefalinger om ESG til bestyrelsen, der kan indgå i grundlaget for opdateringen af en samlet strategi for virksomheden.
- Sikre, at strategi og tilgang til ESG efterlever lovkrav både på kort og mellemlangt sigt.

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

Generelt viser etableringen af disse komiteer, at bestyrelsen har øget fokus på området og de risici-områder, som miljø, klima, menneskerettigheder, medarbejderforhold og anti-korruption medfører. Hos nogle virksomheder, der har valgt at etablere risikokomiteer, kan ESG godt integreres med den generelle tilgang til ERM (Enterprise Risk Management). Det kan endda bidrage

til en mere direkte integration af ESG-risici i den generelle risikovurdering og -model, så ESG-risici bliver prioriteret på linje med de finansielle risici. Det fordrer dog, at data og informationer, der ligger til grund for vurderingen af ESG-risici, har en høj kvalitet. Men er det tilfældet, vil det sikre et mere robust beslutningsgrundlag for strategiske beslutninger i bestyrelsen.

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

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

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

I forlængelse af klimaaftalen i Paris, og som en konkretisering af, hvad virksomhederne forventes at levere på for at holde den øgede klimabelastning i ave, er der etableret en organisation med navnet Science Based Targets. Virksomheder, der ønsker at gøre deres del til reduktion af CO₂-emissioner, kan ansøge om at få deres baseline og afledte reduktionsmål godkendt af organisationen som den pågældende virksomheds andel af den globale forpligtelse. Med andre ord betyder det helt konkret, at man har regnet på og fået godkendt sine klimamål som tilstrækkelige til at sikre et 1,5 graders scenarie, hvis alle virksomheder gjorde noget tilsvarende. I kraft af godkendelsesprocessen i regi af organisationen Science Based Targets er det let at kommunikere og forklare omfanget af – og behovet for – emissionsreduktioner i den enkelte virksomhed overfor interessenter, som fx medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

Hvilke muligheder skaber ESG?

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

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

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

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

Figur 12: Eksempler der illustrerer risici og muligheder

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

“Det er vores erfaring, at virksomheder, der forstår at forholde sig til ESG systematisk – det være sig strategisk, risiko- og rapporteringsmæssigt – præsterer bedre end de virksomheder, der ikke gør det”.

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

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

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

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

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

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

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

Figur 13: Eksempler der illustrerer spørgsmål og forbedringer

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

Figur 14: FN's 17 Verdensmål som vedtaget af FN's generalforsamling i 2015



Hvordan kan FN's Verdensmål (SDG) inddrages?

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

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

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

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

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

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

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

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

Tallet i sig selv (83 % i 2020) er primært af kommunikativ værdi. Men internt har rapporteringen af tallet medført en øget stolthed blandt medarbejderne, en øget opmærksomhed omkring virksomhedens positive effekt, og flere idéer til, hvordan man kan blive endnu bedre. For investorerne er det ene tal, der viser sammenhængen til SDG'erne meget anvendeligt. Og det har givet Chr. Hansen A/S så stor opmærksomhed, at virksomheden er blevet udnævnt til verdens mest bæredygtige af Corporate Knights.

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

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

► jens.pultz.pedersen@pwc.com
► brian.christiansen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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



Det fremgår af PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey, at mere end halvdelen af de 5.000 virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, har rapporteret en form for svig eller bedrageri inden for de sidste 24 måneder¹. De fire mest almindelige typer omfatter i undersøgelsen kundesvinde, cyberkriminalitet, bestikkelse og korruption samt misbrug af aktiver. Næsten halvdelen af de rapporterede tilfælde, som resulterede i tab på USD 100 millioner eller mere, var begået af insiders. Derfor er compliance og etik et væsentligt punkt på bestyrelsens dagsorden.

Nye whistleblowerkrav

I oktober 2019 vedtog Rådet for Den Europæiske Union endeligt det nye whistleblowerdirektiv fremlagt af Europa-Parlamentet. Formålet med direktivet er at forpligte både private og offentlige arbejdsgivere yderligere, så arbejdsgivere med minimum 50 ansatte, eller virksomheder der beskæftiger sig med finansielle ydelser, skal etablere en whistleblowerordning. Ordningen skal være implementeret **senest i efteråret 2021**².

Nuværende regler for whistleblowers

- Reglerne i lov om finansiel virksomhed §§ 75a og 75b fastslår det grundprincip, at det skal være muligt at foretage indberetninger gennem en selvstændig kanal og i anonym form, og virksomheden skal i øvrigt sikre, at anmelderen ikke udsættes for ufordelagtig behandling eller andre ufordelagtige følger efter anmeldelse.
- Tilsvarende bestemmelser findes i revisorlovens § 28a, stk. 2 og i hvidvasklovens § 36.
- Whistleblowerdirektivet fra Ministerrådet i EU lægger op til samme beskyttelse, blot i signifikant videre udstrækning.



“Det fremgår af PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey, at mere end halvdelen af de 5.000 virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, har rapporteret en form for svig eller bedrageri inden for de sidste 24 måneder”.

Kort opsummering

Bestyrelsen bør altid sætte compliance højt på dagsordenen. Det gør den ved at bidrage til en prioritering af virksomhedens indsats på området. Med andre ord er det også bestyrelsens opgave at vurdere væsentlige risici og prioritere den daglige ledelses og resten af virksomhedens

indsats. Bestyrelsen skal være med til at sætte rammerne for interne modeller og procedurer, der hjælper til, at organisationen overholder lovgivning og forventninger til etisk adfærd. Dette gælder i alle henseender, herunder også i relation til whistleblowerordninger, dataetik mv.



1. Kilde: PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey, <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecs-2020/pdf/global-economic-crime-and-fraud-survey-2020.pdf>
2. Kilde: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CONSIL:PE_78_2019_REV_1&from=DA

Særligt i det offentlige anses brugen af whistleblowerordninger som en mulighed for ikke bare at afsløre og afdække fejl og forsømmelser i den offentlige sektor, men også som en mulighed for en positiv udvikling og forbedring af eksisterende systemer. Derfor har regeringen besluttet, at whistleblowerordningen skal være indført allerede den 1. november 2020 på hele statens område. Men også i det private anbefales det i Komiteen for God Selskabsledelses rapport om corporate governance i Danmark at etablere en whistleblowerordning³.

Med det nye direktiv skal det nu i både den private og offentlige sektor være muligt anonymt at indberette en virksomheds overtrædelser på en række nærmere definerede områder, herunder men ikke begrænset til: hvidvask af penge, skatteunddragelse, korruption, finansielle tjenesteydelser, produkt- og transportsikkerhed, offentlige indkøb og udbud, miljøbeskyttelse samt forbruger- og databeskyttelse. Da lovpligtige whistleblowerordninger ikke længere er begrænset til overtrædelser af hvidvaskloven, lov om finansiel virksomhed og anden særlovgivning, er omfanget af de omfattede områder altså udvidet betydeligt.

Desværre udsættes whistleblowere jævnligt for en række repressalier eller frygten for, at de vil blive ramt af repressalier som opsigelse, undladt forfremmelse, lønned sættelse, tvang og chikane. Erfaringsmæssigt kan det føre til, at whistlebloweren i sidste ende afskrækkes fra at indberette. Derfor følger der med det nye direktiv en yderligere beskyttelse mod repressalier. Beskyttelsen mod repressalier gælder ikke alene for medarbejderen, men også for dennes familie, pårørende og kollegaer. Der er også indført særlige tiltag for at sikre beskyttelse af whistleblowerens identitet, herunder kan databeskyttelsesreglerne om oplysningspligt og indsigtret i nogen grad fraviges, så de ikke indirekte afslører en whistleblowers identitet.

Det anbefales dog stadig, at en leder kontaktes først, hvis der er noget at rapportere, så der igangsættes en dialog om problemet. Dog skal der nu altså også være mulighed for at indberette anonymt. Det er op til de respektive virksomheder at beslutte, om de selv vil administrere whistleblowerordningen, eller om denne skal administreres af en ekstern tredjepart. Det vigtigste er her, at den fornødne objektivitet og fortrolighed er sikret.

Whistleblowing som et direkte bestyrelsesanliggende

Uanset om der er tale om et forhold formelt anmeldt gennem whistleblowerordningen eller et forhold, der er anmeldt direkte til bestyrelsen, og uagtet at anmeldelsen er anonym eller ej, skal en sådan henvendelse tages alvorligt.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at der straks tages hånd om whistlebloweranmeldelser, herunder at det bliver

vurderet, om der er behov for en yderligere undersøgelse af anmeldelsen og de nærmere omstændigheder, som denne beror på. Også anonyme anmeldelser vil således have stor værdi. En virksomhed bør have formaliserede processer for disse tilfælde, og ellers kan bestyrelsen kontakte en tredjepart for at sikre den fornødne objektivitet og en korrekt databehandling.

Formalisering af behandlingen kan også være med til at sikre kvalificeret behandling i tilfælde af uretmæssige anmeldelser – hvis disse er uklare, urigtige eller anmelderen har egne interesser, der er i konflikt med virksomhedens interesser, beskytter en velfunderet whistleblowerordning en virksomhed mod et eller flere individer, som potentielt kan have interesser, der ikke er sammenfaldende med virksomhedens.

Omvendt kan en manglende whistleblowerordning eller processer herfor føre til, at et ulovligt forhold ikke anmeldes, eller at forholdet i stedet for oplyses til pressen, offentlige myndigheder eller direkte til finansieringskilder.

Eksempler fra retspraksis er bl.a. med til at præcisere, hvordan en anmeldelse gennem whistleblowerordningen kan udvikle sig fra blot at være et bestyrelsesanliggende til også at være et potentielt bestyrelsesansvar. I sager anlagt på baggrund af oplysninger fra en whistleblower, der fx er blevet opsagt efter at have foretaget en indberetning igennem whistleblowerordningen, vil der rent juridisk være en formodning for, at opsigelsen er sket på baggrund af indberetningen. Herefter ligger der en forholdsvis tung bevisbyrde hos arbejdsgiveren, som må bevise, at opsigelsen ikke var begrundet i indberetningen. Whistleblowerens beskyttelse forudsætter dog efter direktivet, at vedkommende skal have en rimelig grund til at antage, at de oplysninger, som blev indberettet, både var omfattet af direktivets anvendelsesområde og var korrekte på tidspunktet for indberetningen. Bestyrelsen skal fremadrettet sikre processer, der beskytter whistlebloweren, når betingelserne er opfyldt. Såfremt whistleblowerens beskyttelse overtrædes, kan virksomheden pålægges at betale godtgørelse. Hvis en bestyrelse eller formanden for bestyrelsen undlader at reagere på en anmeldt hændelse, og denne senere viser sig at have været rigtig og betydningsfuld, vil der være en forøget risiko for erstatningsansvar.

Dataetik

Ud over de nye regler for whistleblowerordninger har Folketinget i maj 2020 også foretaget andre lovændringer inden for compliance- og etikområdet, herunder en lovændring, som betyder, at børsnoterede og store virksomheder fra regnskabsåret, der begynder den 1. januar 2021 eller senere, skal redegøre for dataetiske politikker i ledelsesberetningen eller forklare, hvorfor virksomheden har undladt

3. Kilde: *Norby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark, Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark*, https://corporategovernance.dk/sites/default/files/190509_norby-udvalgets-rapport-fra-2001.pdf

at have sådanne politikker⁴. Mere specifikt vil bestemmelsen omfatte store virksomheder i regnskabsklasse C samt virksomheder i regnskabsklasse D, dvs. virksomheder, som har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU-/EØS-land samt statslige aktieselskaber. Med dataetiske politikker menes særligt virksomheders interne retningslinjer og målsætninger med dataetik, herunder alle former for data, der er underlagt databeskyttelsesforordningen og databeskyttelsesloven, uden at være begrænset til persondata. Redegørelsen skal indeholde beskrivelser af de datatyper, virksomheden anvender, hvordan disse data tilvejebringes, hvilke overvejelser virksomheden har i forhold til anvendelse af nye teknologier, samt hvordan medarbejdernes opmærksomhed på dataetik sikres. Virksomheden skal altså tage direkte stilling til og redegøre for deres arbejde med dataetik på samme måde, som der redegøres for deres arbejde med samfundsansvar.

“Danmark skal, som det første land i verden, stille krav om, at de største danske virksomheder gør dataetik til en del af deres ledelsesberetning⁵”.

– Anbefalinger fra Ekspertgruppen om dataetik

Formålet med denne lovændring er at skabe fokus på gennemsigtighed i virksomhedernes arbejde med dataetik, hvormed ansvarlig dataanvendelse også bliver introduceret som et konkurrenceparameter blandt danske virksomheder. Det skaber et ansvar på ledelsesniveau og hos bestyrelsen for, at der tages stilling til ikke bare behovet for en politik for dataetik, men også hvad indholdet af denne skal være. På den måde skabes en åbenhed, hvorved nuværende og potentielle samarbejdspartnere, kunder, investorer og medarbejdere kan orientere sig om, hvorvidt en virksomhed har en efter forholdene passende datapolitik.

Har virksomheden derimod ikke en datapolitik, skal der i stedet oplyses, hvorfor det i det konkrete tilfælde ikke er relevant for virksomheden med en sådan politik. Dette kan fx være i tilfælde, hvor virksomheden ikke behandler data eller foretager dataanalyser, da dette ikke indgår som en integreret del af virksomhedens aktiviteter.

GDPR: Tredjelandsoverførsler, risikovurderinger og dataforordningen

Også på området for GDPR er der sket flere ændringer for nyligt. Særligt har Schrems II-afgørelsen⁶ haft stor betydning, og den kommer formentlig til at betyde en ny virkelighed for overførsler til lande uden for EU (såkaldte tredjelandsoverførsler). Navnlig har EU-domstolen den 16. juli 2020 afsagt dom i Schrems II-sagen, der omhandlede overførsel af persondata fra EU til USA, hvorved EU-Domstolen fandt, at Privacy Shield-ordningen, der i 2016 erstattede den tidligere Safe Harbour-ordning, er ugyldig og dermed straks ophører som grundlag for overførsler fra EU til USA. Derimod kan EU-Kommissionens standardbestemmelser (“SCCer”) stadig anvendes som overførselsgrundlag ved overførsler fra EU-lande til tredjelande. Essentielt er det dog, at dataeksportøren for hver enkelt overførsel sikrer, at der opnås en beskyttelse af de overførte persondata, der svarer til den samme som, eller er bedre end den, der følger af beskyttelsesniveauet i EU.

Næste skridt for bestyrelsen på compliance-området

1. Sørg for at allokere nok ressourcer til compliance-området for at sikre, at de rette og nødvendige procedurer fungerer optimalt, og for samtidig at sikre at være på forkant med ny lovgivning.
2. Tag stilling til, hvordan og hvor ofte bestyrelsen bør modtage afrapportering om compliance og etiske forhold fra den daglige ledelse. Jo mere udsat virksomheden er, des oftere er der gerne behov for at gøre status. Derudover bør der være en fleksibel mulighed for at træffe beslutninger i konkrete situationer, der ikke kan afvente næste fastlagte afrapportering.
3. Overvej at udføre eller genbesøge en risikovurdering for hele virksomheden for at danne et overordnet risikobillede på etik og compliance-områder. Det er i denne forbindelse vigtigt at få kalibreret risikoappetitten på områder som GDPR, dataetik, anti-korruption o.l.⁷
4. Afdæk i denne forbindelse, hvor godt virksomheden er dækket af i forhold til finansielle kontroller, it-kontroller samt andre kontroller, herunder code of conduct, kontrakter, audit og kommunikation.
5. Kommuniker retningslinjer om håndtering af risici tydeligt til medarbejdere samt eksterne samarbejdspartnere. Opnå intern klarhed om, hvad virksomhedens holdninger er til risiko. Vær transparent, og brug gerne konkrete eksempler på, hvilke risici der prioriteres først, og hvordan virksomheden engagerer sig i praksis.
6. Det anbefales at udføre kontroller og stikprøver for løbende at følge op og sikre, at de nødvendige procedurer stadig overholder gældende lovgivning og er opdaterede.

► brian.christiansen@pwc.com
► line.berg.madsen@pwc.com

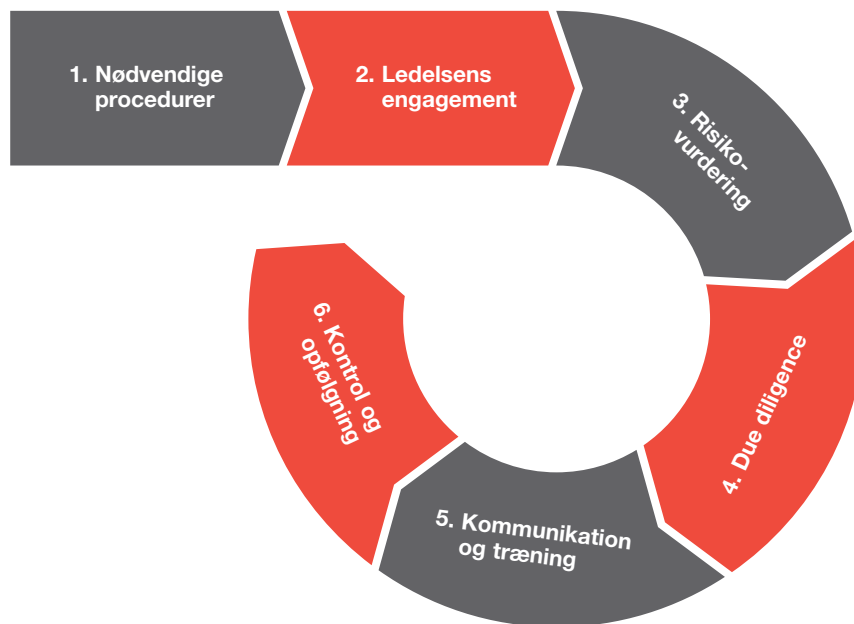
4. Kilde: <https://www.pwc.dk/da/artikler/2020/06/krav-om-redegorelse-for-dataetik-for-de-storste-danske-virksomhe.html>

5. Kilde: Data i menneskets tjeneste, november 2018

6. I den såkaldte Schrems I-sag fra 2015 erklærede EU-Domstolen Safe Harbour-aftalen for ugyldig. Resultatet var, at virksomheder ikke længere måtte benytte en egen vurdering af sikkerhed ved overførsel af data fra EU til USA, men skulle benytte EU's modelkontraktklausuler.

7. Kilde: <https://cxomagasinet.dk/20-2019/effektiv-risikostyring>, Brian Christiansen, partner, PwC

Figur 15: Næste skridt for bestyrelsen på compliance-området



PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Sørg for en opdateret kortlægning af dataoverførsler fra EU til tredjelande og alle led i dataleverance-kæden, herunder cloud-tjenester, da disse ofte anvender datacentre uden for EU. Husk at opdatere vurderingen af databeskyttelse, for der foretages ændringer i leverancestrukturer i virksomheden, herunder hvis der fx skiftes cloud-udbyder.
- Fastlæg overordnet struktur, processer og kontroller, der sikrer beskyttelse af personer ved hver enkelt overførsel af persondata fra EU til tredjelande. Det er essentielt, at man som dataeksportør sikrer, at der opnås minimum samme beskyttelse som i EU, og at myndighederne i modtagerlandet ikke kan pålægge udlevering i videre omfang end i EU (fx af hensyn til national sikkerhed og retshåndhævelse). Virksomheden er som dataeksportør underlagt princippet om ansvarlighed (accountability) i GDPR art. 5.2 og skal dermed foretage en risikovurdering af beskyttelsen. Det er ikke tilstrækkeligt at lægge en vurdering af dataimportøren eller andre tredjeparter ukritisk til grund.
- Overvej, om jeres risikovurdering kræver en opdatering efter en dansk afgørelse i 2020, der præciserer kravene i GDPR art. 32. Resultatet af risikovurderingen skal kunne dokumenteres, herunder hvor høj risikoen er, samt hvilke konsekvenser et brud kan føre til (fx identitetstyveri). Der skal også sikres tilstrækkelig uddannelse og træning af medarbejdere inden for databehandlingssikkerhed.
- Følg op på den fastlagte proces, der vedrører tiden efter behandling af persondata (fx kundedata, eller når whistleblowersager lukkes). I en verserende dansk sag ser Datatilsynet med alvor på, at kontaktoplysninger på kunder ikke var blevet slettet rettidigt, til trods for at GDPR ikke indeholder nogen specifik frist for sletning. Der blev derfor særligt lagt vægt på, at virksomheden ikke levede op til sine egne fastsatte slettefrister.
- Få løbende opdatering om udviklingen inden for persondatabeskyttelse, og sørg for en proces, der sikrer, at risiko og konsekvenser kan vurderes både ved faste intervaller og ved behov for hurtige ændringer. Der ventes bl.a. en generel udmelding om, hvorvidt SCCer kan benyttes som grundlag for fremtidige overførsler – og afhængigt af udfaldet vil større eller mindre tilpasninger være nødvendige.



Aktionærrettighedsdirektivet:

En oplagt mulighed for at fortælle historien om ledelsesvederlag

Af Alex Penvern og
Henrik Steffensen, PwC

Tag kontrol over din vederlagshistorie

Aktionærrettighedsdirektivet ("Shareholders' Rights Directive") er et EU-direktiv fra 2007, som har til formål at regulere udøvelse af aktionærrettigheder i børsnoterede selskaber i Europa, der er noteret med aktier på et reguleret marked (fx OMX C25), ved bl.a. at:

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

For at sikre dette formål har det opdaterede aktionærrettighedsdirektiv medført øgede krav til selskabernes vederlagspolitik samt krav om en vederlagsrapport, der skal rapportere, hvordan politikken er blevet anvendt for det pågældende regnskabsår. Denne artikel fokuserer på en række trends og forhold, som fortjener særlig opmærksomhed.

Det nye regelsæt har betydet, at de kommende opdaterede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, som blev sendt i høring den 1. juli 2020, ikke længere inkluderer detaljerede anbefalinger relateret til både vederlagspolitik og vederlagsrapport, da disse er blevet erstattet af lovgivning på området som følge af aktionærrettighedsdirektivet.

Eftersom den opdaterede vederlagspolitik skulle godkendes på sidste generalforsamling, har denne artikel fokus på vederlagsrapporten. Det er et krav at præsentere en vederlagsrapport ved den næste generalforsamling efter godkendelsen af vederlagspolitikken, hvilket for de fleste virksomheder vil være i foråret 2021. Vederlagsrapporten skal dække aflønning for det afsluttede regnskabsår, og formålet er at sikre, at investorerne kan se, hvordan den faktiske aflønning stemmer overens med, hvad der er godkendt i vederlagspolitikken, samt hvorvidt der har været fravigelser fra politikken og hvorfor.

De nye regler for vederlagspolitikken og vederlagsrapporten giver selskaberne mulighed for at kommunikere beslutninger, der omhandler ledelsesvederlag til investorer eller medier proaktivt. Flere af de større danske selskaber, primært dem i C25, har i direktivets første aktive år allerede benyttet sig af denne mulighed ved at udgive en vederlagsrapport inspireret af de nye regler, inden der har været et lovkrav om dette. De er derfor kommet lovgivningen i forkøbet enten delvist eller fuldt ud og har, med andre ord, proaktivt taget kontrol over deres egen historie, når det kommer til aflønning. Af de virksomheder, som har valgt allerede at præsentere en vederlagsrapport, har nogle valgt at oplyse meget detaljeret information, hvor andre har valgt en mere begrænset til-

Kort opsummering

I juni 2019 trådte det opdaterede aktionærrettighedsdirektiv, også kendt som Shareholders' Rights Directive (SRD), i kraft. Det har bl.a. betydet, at alle børsnoterede selskaber skulle have godkendt en opdateret vederlagspolitik på førstkomende generalforsamling.

Nu er fokus kommet til vederlagsrapporten, da børsnoterede selskaber ved den kommende generalforsamling skal præsentere en vederlagsrapport, der lever op til kravene under SRD. I denne artikel deler vi ud af de erfaringer, som andre virksomheder har haft med deres rapporter.



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

gang. Blandt de mellemstore og mindre selskaber har der været en tendens til at vente, muligvis fordi der også ligger en vis arbejdsbyrde i at udarbejde en vederlagsrapport. Begge valg har været mulige. Til næste generalforsamling er der dog en række minimumskrav, man som børsnoteret selskab skal leve op til, når det gælder vederlagsrapporten.

Når der skal præsenteres en vederlagsrapport, er det op til den enkelte virksomhed aktivt at tage stilling til, hvor meget man vil oplyse. Der er et valg at tage, om hvorvidt man ønsker at udarbejde en rapport, der (kun) lever op til de krav, der er i loven - det vil sige med fokus på, *hvordan der aflønnes* - eller om man vil rapportere mere, end hvad der er påkrævet, og fortælle sin historie om vederlag til bestyrelse og direktion med fokus på, *hvorfor man aflønner, som man gør*. Begge valg har fordele og ulemper.

En vederlagsrapport, der lever op til minimumskravene, kræver mindre tid og færre ressourcer at udarbejde. Den henvender sig mest til en erfaren læser og vil mere være op til fortolkning. Det kan åbne op for misforståelser eller spørgsmål. En rapport med fokus på historiefortællingen kræver mere tid at udarbejde, men vil også øge transparensen og give bedre mulighed for at opnå forståelse fra investorer og andre interessenter om virksomhedens valg.

Investorer kigger både efter, hvordan der aflønnes - men også hvorfor - og dette ligger i historiefortællingen. Derfor er anbefalingen at bruge vederlagsrapporten til at tage kontrol over fortællingen. De virksomheder, der allerede har præsenteret en vederlagsrapport, hvor også deres historie er fortalt, har modtaget færre (eller ingen) spørgsmål på generalforsamlingen om det emne. Derudover har den danske presse i stigende grad fokus på aflønning af topledere og bestyrelsesmedlemmer. Ved at selskaberne selv tager kontrol og forklarer investorer, hvorfor de aflønner, som de gør, er der muligvis mindre fortolkning for pressen og dermed mindre risiko for misforståelser eller eventuelt negativ omtale. Samtidig bidrager man også til at opnå øget transparens om aflønning for virksomhedens interessenter.

Et godt spørgsmål at stille sig selv er derfor, om ens virksomhed har lagt en strategi for, hvordan de nye krav til en aflønningsrapport skal håndteres, samt hvilken historiefortælling man ønsker at dele med investorer og andre interessenter - og dermed selv styre fortællingen.

Opsummering af C25 2019-vederlagsrapporter

De fleste C25-virksomheder har valgt allerede at præsentere en separat vederlagsrapport ved 2020-generalforsamlingen, som har været inspireret af den nye lovgivning. Dette har givet en øget grad af transparens og information om aflønning til bestyrelse og direktion i forhold til tidligere år. Det har også givet selskaberne mulighed for at forberede sig på den lovpligtige rapport og allerede nu modtage kommentarer fra investorerne.

En række af de vigtigste observationer fremgår i det følgende. Det er vigtigt at huske, at de nye krav for vederlagsrapporterne først gælder for de kommende vederlagsrapporter, der udarbejdes i foråret 2021 dækkende 2020-regnskabsåret:

Kommentarer fra investorerne

Investorer udviser (som altid) interesse over for aflønning af bestyrelse og direktion, og pressen har også dækket aflønning blandt de fleste C25-virksomheder. Dog har det været begrænset, hvad investorerne har haft af kommentarer til vederlagsrapporterne. Spørgsmål og kommentarer har primært været om brugen af KPI'er med fokus på bæredygtighed, referencemarked for aflønning og aktiebeholdning for bestyrelse og direktion.

Historiefortælling og gennemsigtighed

Omkring halvdelen af C25-selskaberne har udgivet rapporter med fokus på historiefortællingen. Disse rapporter søger at kæde historien om vederlaget sammen med selskabets resultater, strategi og forventninger for det forgangne år. Det er derfor nemmere for læseren at se en rød tråd mellem vederlaget og selskabets strategi og kontekst, hvilket skaber øget gennemsigtighed om, hvordan der aflønnes og hvorfor. Andre selskaber har udgivet rapporter, hvori historiefortællingen er udeladt, og hvor det er op til læseren at tyde rapportens indhold og sætte denne i kontekst. Som tidligere nævnt er der i aktionærrettighedsdirektivet ikke noget specifikt krav om historiefortælling, men dette kan være med til at sikre øget gennemsigtighed og med til at sørge for, at virksomheden kan tage kontrol over dens fortælling, når det kommer til aflønning.

Detaljeringsgrad

Mange af C25-selskaberne har ud over fokus på historiefortællingen også valgt at inkludere et højt niveau af detal-

jer i deres vederlagsrapport, fx ved at vise tabeller over de enkelte lønelementer, KPI'er og opnåelsen heraf. Formålet med vederlagsrapporten er at præsentere en rapport, der er let at læse og forstå, og som giver et fyldestgørende billede af aflønningen af bestyrelse og direktion. Hvordan dette bedst gøres i praksis for den enkelte virksomhed kan variere. Uanset minimumskravene bør man tage stilling til, hvad der fungerer bedst i virksomhedens kontekst.

Bæredygtighed

De seneste år har der været et øget fokus på bæredygtighed i samfundet. I Europa er denne samfundstendens også begyndt at afspejles i aflønning, fx ved at måle på KPI'er med fokus på bæredygtighed i incitamentsprogrammerne. Det er begrænset, hvor meget denne tendens endnu er slået igennem i Danmark. Der vil i den nærmeste fremtid være et stigende fokus på bæredygtighed inden for aflønning, bl.a. fordi dette er et stigende fokusområde for investorerne. Dette har også afspejlet sig i kommentarer til generalforsamlingerne, og i at de opdaterede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* også har et øget fokus på bæredygtighed i forhold til tidligere.

Udvikling i selskabets resultater og vederlag over en femårig periode

Som en del af de nye krav skal selskaberne synliggøre sammenhængen mellem resultater og vederlag. Derfor har mange C25-selskaber allerede inkluderet denne information fx ved brug af tabeller. Selskaberne har i varierende grad knyttet ord til tallene og dermed hjulpet læseren med at forstå sammenhængen. I direktivet lægges der op til, at selskaberne fremlægger disse tal for en femårig periode. Men det er også muligt at vælge at fortolke reglerne, så den femårige periode begynder fra den første vederlagsrapport og dermed indfases hen over de næste fire år. For mindre virksomheder vil det muligvis være passende at dække en kortere tidsperiode de første par år, hvis de fx ikke har den nødvendige data til rådighed. For større virksomheder vil der være en forventning fra investorer og proxy rådgivere, såsom ISS og Glass Lewis, om at offentliggøre data for de seneste fem år allerede i den første vederlagsrapport. Det skyldes, at det forventes, at selskaberne har denne data til rådighed - også selvom de ikke nødvendigvis har publiceret disse data tidligere.

Oplysning om forventet niveau relateret til incitamentsaflønning

For at sammenligne incitamenter på tværs af virksomheder forventer investorerne at kunne få en idé om det forventede niveau (kaldt target), når det kommer til incitamentsaflønning. Dette er dog ikke et krav, og de fleste vælger typisk kun at oplyse max. niveauet, da det giver højest fleksibilitet for bestyrelsen. Men det er dog mindre gennemsigtigt, end hvis både max. og target er oplyst. En del af C25-selskaberne har valgt at inkludere information om target for deres incitamentsaflønning, hvilket hjælper læseren af rapporten, så de ikke skal fortolke sig til det ud fra max. niveauet.

Opgørelse af værdi for aktiebaseret vederlag

Dette gøres typisk på to måder: Ved enten at vise værdien ved tildelingen, eller ved at vise det tal, der fremgår af årsrapporten. Værdien ved tildeling giver god mening i et aflønningsperspektiv, da det giver et mere korrekt billede af, hvad det enkelte ledelsesmedlem har modtaget i det pågældende år. Tildelingsværdien foretrækkes typisk af investorerne, og det vil endvidere være mest praktisk i forhold til bestyrelsens råderum, da man ellers ved en tildeling i år risikerer at binde kommende bestyrelser i forhold til deres mulighed for at tildele aktiebaseret vederlæggelse. Den regnskabsmæssige værdi viser omkostningsperspektivet og er i overensstemmelse med, hvad der er oplyst i årsrapporten. Man bør vælge den model, der svarer til politikken - hvilket sædvanligvis vil være tildelingstidspunktet. Man kan også, som en del af vederlagsrapporten, lave en afstemning af forskellene for at undgå spørgsmål og misforståelser i forhold til forskellige tal for aktiebaseret vederlæggelse i årsrapporten og i vederlagsrapporten.

Vederlagspolitik og transaktioner med nærtstående parter

Udover vederlagsrapporten har det opdaterede aktionærretighedsdirektiv også påvirket vederlagspolitikken samt krav til offentliggørelse af transaktioner med nærtstående parter. Ønsker du yderligere information om de berørte punkter samt selve reglerne, kan du læse mere i PwC's publikation med fokus på de nye regler og implikationer samt mulighederne for børsnoterede virksomheder: [pwc.dk/da/publikationer/2019/aktionarrettighedsdirektivet.pdf](https://www.pwc.dk/da/publikationer/2019/aktionarrettighedsdirektivet.pdf)

“Vederlagsrapporten kan med fordel benyttes som et redskab, der kan hjælpe børsnoterede virksomheder med at kommunikere tydeligere om ledelsesvederlag”.

Handlingspunkter for de børsnoterede selskaber fremadrettet

1. Man bør foretage de nødvendige drøftelser om udarbejdelsen af vederlagsrapporten, herunder hvordan man ønsker at kommunikere vederlag i forhold til virksomhedens strategi og resultater.
2. Man bør lægge en klar kommunikationsstrategi for den information, der skal offentliggøres. Det handler om at udnytte de muligheder, direktivet bringer med sig. Hvis virksomheden formår dette, sender det et positivt signal til aktionærerne og sikrer samtidig, at organisationen er klar til den nye virkelighed.
3. Man bør have in mente, at hvis der i løbet af året er sket afvigelser fra vederlagspolitikken, skal disse forklares klart og tydeligt i vederlagsrapporten.

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

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

- Tag ejerskab over historiefortællingen. Hvordan er ledelsesvederlaget koblet til forretningsstrategien og den nuværende historiefortælling til investorerne?
- Fokuser på udarbejdelsen af vederlagsrapporten til præsentation på førstkomende ordinære generalforsamling. Vær opmærksom på, hvad aktionærerne forventer, og hvordan præsentationen af vederlagselementerne stemmer overens med dét, der ses i markedet. Det er et stort praktisk arbejde, der skal igangsættes via vederlagsudvalget og/eller bestyrelsen.
- Det anbefales at inddrage faglige eksperter i arbejdet med vederlagsrapporten, eftersom de har overblik over, hvad andre selskaber gør. Dermed kan de rådgive om, hvordan investorer muligvis vil reagere på vederlagsrapporten, og hvad der er i overensstemmelse med markedspraksis.



Corporate Governance

Af Søren Ørjan Jensen og
Brian Christiansen, PwC

– udkast til de reviderede anbefalinger i høring

De reviderede anbefalinger for god Selskabsledelse træder i kraft i 2021 og indeholder justeringer af eksisterende anbefalinger samt nye anbefalinger.

Anbefalingerne for god Selskabsledelse er senest opdateret i 2017

Komitéen for god Selskabsledelse har ved revisionen lagt særlig vægt på at fremhæve vigtigheden af selskabers langsigtede værdiskabelse, herunder øget dialog med en bredere kreds af interessenter, selskabers bæredygtighed, selskabers overvejelser og transparens i forhold til ledelsesaflønning samt selskabers stillingtagen til deres overordnede formål.

Komitéen for god Selskabsledelse foretog i sommeren 2020 høring af deres udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. De reviderede anbefalinger skal træde i kraft for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2021 eller senere. Selskaberne skal dermed forholde sig til dem i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for 2021, men allerede fra primo 2021 have dem på agendaen.

I forbindelse med revideringen er der taget højde for, at flere af de gældende anbefalinger er blevet lovkrav og dermed udgår som anbefalinger.

Overordnede emner og nye forhold

Anbefalingerne indeholder disse fem hovedområder samt nye anbefalinger:

- Samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter
 - Politik for selskabets samfundsansvar og bæredygtighed (Ny-1.4.1.)
 - Bestyrelsen godkender og offentliggør selskabets skatopolitik (Ny-1.4.2.)
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
 - Bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål (Ny-2.1.1.)
- Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering
 - Direktionsmedlemmer indtræder ikke direkte i bestyrelsen (Ny-3.1.3. og 3.2.1.)
- Ledelsens vederlag
 - Konkurrencedygtige ansættelsesvilkår i investorernes interesser (Ny-4.1.)
- Risikostyring

Kort opsummering

- De reviderede anbefalinger skal træde i kraft for det regnskabsår, der begynder den 1. januar 2021 eller senere.
- Der er tale om justeringer til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra 2017 samt enkelte nye anbefalinger.
- Vedtages de reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* 2021, er der udarbejdet et skema over de punkter, som bestyrelsen skal overveje at medtage i årshjulet for finansåret 2021, se side 65.



Politik for selskabets samfundsansvar og bæredygtighed (anbefaling 1.4.1.) indeholder en udvidelse af den nuværende anbefaling omhandlende, at selskabet bør vedtage en politik for selskabets samfundsansvar. I de nye anbefalinger er det anført, at politikken bør være tilgængelig på selskabets hjemmeside, herudover omfatte socialt ansvar og bæredygtighed.

Anbefalingen om **Bestyrelsen godkender og offentliggør selskabets skattepolitik (anbefaling 1.4.2.)** omtaler, at den af bestyrelsen godkendte skattepolitik også bør være tilgængelig på selskabets hjemmeside. I skattepolitikken kan bestyrelsen vælge at give yderligere viden om selskabets skattemæssige forhold end påkrævet i henhold til lovgivningen, fx om hvorledes selskabet forholder sig til skatteincitamenter, brug af skatteplanlægning, aktiviteter i skattelylande, og om selskabet har betalt skat i de lande, hvor selskabet opererer mv.

Bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål (anbefaling 2.1.1.) anbefaler, at bestyrelsen forholder sig til, om selskabets kultur og værdier understøtter det overordnede formål, og at selskabet forklarer herom i ledelsesberetningen. Dvs. at udover selskabets vedtægtsmæssige formål bør bestyrelsen forholde sig til selskabets overordnede formål (purpose).

Direktionsmedlemmer indtræder ikke direkte i bestyrelsen (anbefaling 3.1.3. og 3.2.1.), herunder anbefaling om, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige. Herudover at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater – udover kompetencer og kvalifikationer – også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og diversitet.

Endelig er der en ny anbefaling om **Konkurrencedygtige ansættelsesvilkår i investorernes interesser (anbefaling 4.1.),** der anbefaler, at bestyrelsen ved fastlæggelsen af vederlagspakker bør tage hensyn til såvel nationale som internationale sammenlignelige poster. Det er vigtigt, at bestyrelsen foretager den rette afvejning mellem at undgå for høje vederlagspakker og samtidig tiltrække de rette kompetencer, hvilket bestyrelsen bør begrunde i vederlagsrapporten.

Foreslået ændring af anbefaling om revisionsudvalg

I forhold til revisionsudvalg sammenskrives tidligere anbefalinger til en anbefaling samt diverse sproglige ændringer. Derudover er der tilføjet to ”nye” anbefalinger, der ikke tidligere var med i de egentlige anbefalinger, men som fremgik af ”Vejledning om ledelsesudvalg” udstedt af Komitéen for god Selskabsledelse. Disse to anbefalinger er:

- Forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor, og forestå udvælgelse og indstilling heraf til bestyrelsen.
- Føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelse udført af den generalforsamlingsvalgte revisor.

PwC finder, at anbefalingen vedrørende revisionsudvalg skaber usikkerhed om, hvorvidt der er forskel til lovreglerne om revisionskomitéer i revisorlovens § 31, eftersom dele af lovreglerne er med – men med forskellig ordlyd. PwC har som følge heraf henstillet til, at komitéen i stedet ændrer anbefalingen, så den indeholder de elementer, som komitéen finder skal række udover lovkravene i revisorloven.

► soren.orjan.jensen@pwc.com
► brian.christiansen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

De reviderede anbefalinger skal træde i kraft for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2021 eller senere. Selskaberne skal dermed forholde sig til dem i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for 2021, men allerede fra primo 2021 have dem på agendaen.

Vi anbefaler, at bestyrelsen gennemgår anbefalingerne, når de foreligger i endelig udgave og tager stilling til eventuelle ændringer, der skal foretages.



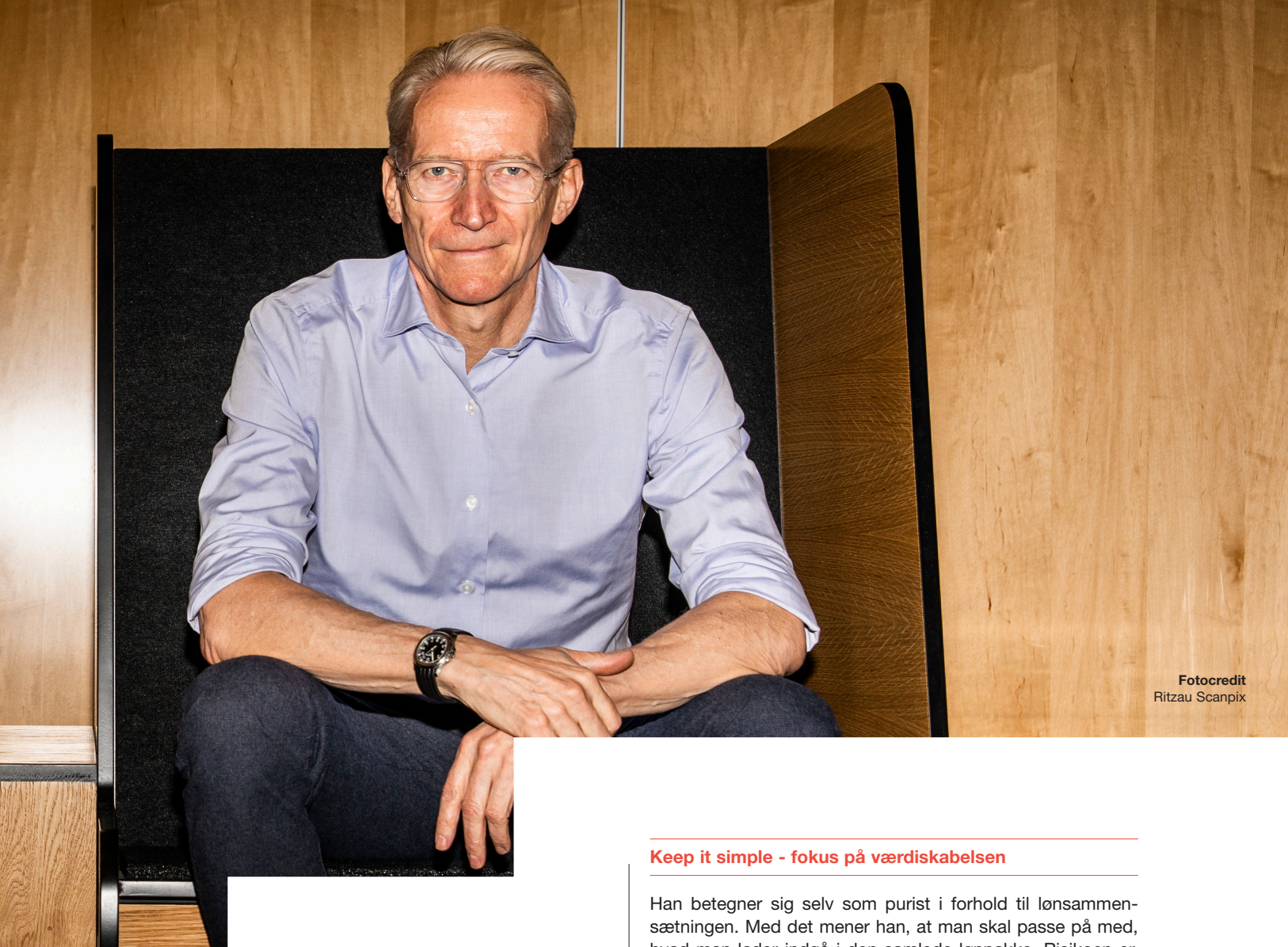
“Komitéen for god Selskabsledelse har ved revisionen lagt særlig vægt på at fremhæve vigtigheden af selskabers langsigtede værdiskabelse”.

Mød tre skarpe bestyrelses- profiler



Vederlag skal afspejle markedet – og markedet er globalt

Det væsentligste parameter for en bestyrelse, når den skal fastsætte lønnen til direktionen i en virksomhed, er, at man kan forsvare den løn, man giver. Sådan lyder det klare budskab fra Lars Rasmussen, der er bestyrelsesformand for Lundbeck, Coloplast og Ambu samt formand for Vederlagsudvalget i selskaberne.



Fotocredit
Ritzau Scanpix

Medicinalvirksomheden Lundbeck og medico-virksomhederne Ambu og Coloplast er danske selskaber, der har det til fælles, at de er i den globale superliga i hver deres branche. For disse selskaber gælder det, at man er i en intens konkurrence om at tiltrække de dygtigste topledere, når direktionsposterne skal besættes. Og spørger man Lars Rasmussen, så er det afgørende, at virksomheden sætter løn og vilkår derefter.

“Det er helt afgørende, når man fastsætter, de vilkår, man tilbyder til den øverste ledelse, at man kan argumentere sagligt for det lønniveau, man lægger. Og det indebærer bl.a., at man kender markedsprisen for de kandidater, man ønsker at bringe i spil til de forskellige direktionsposter. Hvis man vil tiltrække de bedste kandidater, så er man uden tvivl nødt til at forholde sig til at kunne matche markedsprisen,” siger Lars Rasmussen, der understreger, at det handler om at se på, hvilken værdi de bedste skaber for selskabet, men også, hvad det koster aktionærerne ikke at have de bedste. Det er jo grundlæggende et spørgsmål om udbud og efterspørgsel – ingen ønsker jo at betale mere end det, der er nødvendigt.

Keep it simple - fokus på værdiskabelsen

Han betegner sig selv som purist i forhold til lønsammensætningen. Med det mener han, at man skal passe på med, hvad man lader indgå i den samlede lønpakke. Risikoen er, at man mister fokus på det væsentlige, nemlig værdiskabelsen i selskabet.

“Når jeg kalder mig selv for purist, så er det, fordi jeg ser, at der er en tendens til at inddrage mange forskellige parametre i lønpakker. Her er min holdning, at man skal passe på med at glemme udviklingen på top- og bundlinje. Jeg taler for en “keep it simple”-tilgang, hvilket betyder, at man belønner en udvikling, der understøtter værdiskabelsen i selskabet. Det er meget nemt at gøre lønpakkerne meget komplicerede, og det skal man virkelig passe på med,” siger Lars Rasmussen, der slår fast, at man skal passe på med at få for mange KPI'er ind i lønpakkerne.

I forlængelse heraf opfordrer han altid til at være meget skarp på at bruge de forskellige lønelementer med omtanke.

“Man skal være helt afklaret med, hvad man vil opnå med de incentives, man bruger, så man er sikker på, at man bruger dem rigtigt. Mit personlige take er, at jeg giver long term incentives for at motivere ledelsen til at træffe de beslutninger, som skaber værdi for aktionærerne på den lange bane, og jeg forstår derfor ikke formålet med, at kortsigtede mål skal indfries, for at langsigtede incentives optjenes.”

De finansielle resultater som 'qualifier'

I forhold til at finde det rette niveau af forskellige parametre i aflønningen, fremhæver Lars Rasmussen, at der ofte er mange velmenende ønsker om at påvirke en virksomheds strategiske retning ved at belønne ledelsen for opnåelse af ikke-finansielle KPI'er – eksempelvis i forhold til ESG.

"Det er en vigtig dialog i vederlagsudvalget, men også med investorerne. Og jeg er enig i, at vi selvfølgelig skal have mange elementer med, men vi skal passe på med at lade ikke-finansielle KPI'er stå alene, fordi man kan risikere at stå i en situation, hvor man skal udbetale bonus, selvom virksomheden præsterer dårligt på de finansielle parametre, og dermed ikke skaber værdi for aktionærerne," siger Lars Rasmussen, der mener, at de finansielle resultater skal være en 'qualifier' – altså, at der er nogle finansielle elementer, der skal være på plads for, at der kan udbetales bonus.

Han understreger, at man naturligvis skal skabe gode resultater – på en samfundsmæssig ansvarlig måde, og her er ikke-finansielle KPI'er afgørende.

"Man har et væsentligt samfundsansvar som selskab, og det skal man leve op til. Det er derfor vigtigt, at det er tydeligt, hvordan virksomhederne bidrager til at udvikle samfundet. I disse år er det fx CO2-reduktion og mangfoldighed som fylder i selskabernes agenda, og det er afgørende, at virksomhederne gør en seriøs indsats for at ændre de nuværende forhold," lyder det fra Lars Rasmussen.

"Man skal være helt afklaret med, hvad man vil opnå med de incentives, man bruger, så man er sikker på, at man bruger dem rigtigt. Mit personlige take er, at jeg giver long term incentives for at motivere ledelsen til at træffe de beslutninger, som skaber værdi for aktionærerne på den lange bane".

Erhvervslivet skal deltage aktivt i løndebatten

Han ærgrer sig over, at lønniveauet jævnlige er genstand for debat i den brede offentlighed. I den forbindelse mener Lars Rasmussen, at man generelt fra erhvervslivets side har en vigtig rolle i at forklare befolkningen, at den rigtige ledelse kan skabe enormt meget værdi for et selskab. Omvendt kan den forkerte ledelse koste selskabet dyrt. Og netop derfor er det afgørende at få den rigtige ledelse i et selskab.

"Vi har et efterslæb i erhvervslivet i forhold til at forklare, hvorfor lønningerne er, som de er. Helt basis om, hvad løndannelsen er. Jeg er forretningsmand, så jeg betaler ikke for meget i løn, hvis jeg kan slippe. Når man rekrutterer til topledere til de største danske virksomheder, er man i konkurrence med andre på et globalt niveau."

Hvad er din holdning til en øget lovgivning omkring vederlagsniveauet for direktører i danske børsnoterede virksomheder?

"Lovgivning ville gøre Danmark fattigere. For du udelukker dig fra at kunne tiltrække de dygtigste ledere, hvis du sætter en politisk begrænsning på, hvad danske virksomheder kan betale for nødvendige kompetencer, og det kan i sidste ende betyde, at Danmark bliver fravalgt som det land, hvor man etablerer sit hovedkontor. Det er vigtigt, at erhvervslivet er i kontakt og i løbende dialog med politikerne. Det kan være svært at tale om løn, men det er vigtigt at være med til at skabe en forståelse for, hvad det betyder for værdiskabelsen, herunder arbejdspladser. Og at ingen ønsker at betale mere end nødvendigt for at have adgang til de nødvendige ressourcer."

Når man spørger Lars Rasmussen til, hvilke parametre, der spiller ind i forhold til at rekruttere dygtige topledere fra udlandet, nævner han følgende tre:

- **Forskertskatte-ordningen.** *"Uden den kunne vi glemme alt om at tiltrække de bedste topledere fra andre lande."*
- **En af de store barrierer er kulturen og jante-loven.** *"Vi skal i Danmark blive bedre til at glæde os over dem, der klarer sig godt."*
- **Familie og sociale relationer.** *"Man kan nå langt ved at sikre, at familien har det godt."*

Produceret af:
Anders Stig Lauritsen i samarbejde
med journalist Morten Asmussen



Kompetence er

det afgørende parameter

Der er ingen tvivl om, at kompetence har førsteprioritet, når bestyrelsen hos et af verdens største bryggerier, Carlsberg, evaluerer direktionens sammensætning og vurderer nye kandidater på højeste niveau. Men lige så klart er det, at diversitet er blevet en stadigt mere væsentlig faktor. Det skyldes ikke mindst, at man skal forstå, at Carlsberg er en international virksomhed med en stærk kultur og arv, som er vigtig for brandet.

Der er mange betragtninger og vurderinger i spil, når bestyrelsen i Carlsberg via nomineringsudvalget skal sikre den mest kompetente ledelse af Danmarks største bryggeri. Formand for bestyrelsen og nomineringsudvalget for Carlsberg og Carlsbergfondet, Flemming Besenbacher, giver her et indblik i det arbejde, der gøres for, at det globale bryggeri altid stiller med det bedste hold.

Når bestyrelsen sammensætter direktionen er der en lang række parametre, der tages i betragtning, lyder det fra Flemming Besenbacher. Og på spørgsmålet om hvilke konkrete overvejelser, man har i forhold til diversitet, tidshorisont og kulturelt match, forklarer han, at disse er væsentlige parametre, men påpeger samtidig, at kompetencer er vigtigst.

“Bestyrelsen overvejer løbende direktionen og Executive Committees’ sammensætning, herunder også spørgsmålet om diversitet. Første prioritet er kompetencer, men diversitet er højt på bestyrelsens agenda. Carlsberg har en stærk kultur og arv, som er vigtig for selskabet og dets brand. Derfor er det vigtigt, at selskabet ledes af en person med den rette kulturelle forståelse af Carlsberg og også af fondskonstruktionen,” fortæller Flemming Besenbacher.

Carlsberg har tidligere været ledet af danskere, men har nu hollandske Cees ‘t Hart som CEO, og han gør, ifølge Flemming Besenbacher, et fremragende stykke arbejde. Og hvad angår overvejelser omkring tidshorisont for den pågæl-

dende direktion, så lyder konklusionen fra bestyrelsesformanden kort og klart: *“For så vidt angår tidshorisont, vil det altid være en konkret vurdering, om den siddende ledelse varetager opgaven tilfredsstillende snarere end at overveje tenure ud fra principielle betragtninger eller tendenser.”*

Den konkrete vurdering af hele C-suiten foregår både som led i den årlige bestyrelsesevaluering og løbende, herunder ved ”Board only”-sessions til de faste bestyrelsesmøder.

“Formandskabet har 1:1-samtaler med direktionen og en efterfølgende drøftelse med den øvrige bestyrelse, herunder om direktionens sammensætning og profil fortsat flugter med eksisterende strategi, organisation, de kort- og langsigtede mål for selskabet og andre forhold,” forklarer Flemming Besenbacher.

Som formand er det ham, der driver processen med bistand fra næstformand, nomineringsudvalg og company secretary. Som led i den årlige evaluering har Formanden endvidere 1:1-samtaler med den bredere Executive Committee.

“Det sker med henblik på at tage temperaturen på Executive Committees’ samarbejde med og syn på siddende direktion, som led i succession planning-overvejelser, for at sikre, at ExCom har den rigtige sammensætning og for at høre ExCom-medlemmernes syn på risks & opportunities og selskabets gang i det hele taget.”

Nomineringsudvalget hos Carlsberg arbejder løbende med succession planning efter en årsplan. Udvalget har fire faste møder som foruden diversitet, talent management, bestyrelsesevaluering mv., alle har succession planning på agendaen og herudover afholdes ad hoc møder efter behov i løbet af året. Nomineringsudvalget arbejder dels med ”emergency lists” for at være forberedt på det uventede og derudover med langsigtet planlægning. Udvalget modtager eksternt bistand efter behov til disse opgaver. Angående successi-

“Bestyrelsen overvejer løbende direktionen og Executive Committees’ sammensætning, herunder også spørgsmålet om diversitet. Første prioritet er kompetencer, men diversitet er højt på bestyrelsens agenda”.

on planning så arbejder bestyrelsen og nomineringsudvalget med dette på flere niveauer. Det gælder naturligvis i relation til den øverste ledelse, men også i hele organisationen.

“Bestyrelsen har succession planning, ikke bare på C-suite-niveau, men generelt i virksomheden som fast punkt på sin årsplan, hvor talent management, succession planning og diversity & inclusion gennemgås af Group HR, som er ansvarlig for Carlsbergs People Agenda. Her drøfter bestyrelsen succession planning, talent management og diversity & inclusion på alle niveauer i lyset af selskabets strategi, ønske om en mangfoldig organisation og kultur samt planlægningen af den organisationsmæssige sammensætning,” siger Flemming Besenbacher.

Han forklarer, at bestyrelsen har ansvaret for at ansætte direktionen, og at man overlader det til direktionen at beslutte ExComs sammensætning.

“Men bestyrelsen interesserer sig for og drøfter med især CEO, hvem der ansættes/forfremmes til ExCom (og lejlighedsvist andre roller), evt. rokader mv. Nomineringsudvalget involverer sig endvidere ved at drøfte indlæg om succession planning, talent management og diversity & inclusion fra Chief HR Officer, som deltager i udvalgets møder.”

“Nomineringsudvalget arbejder dels med ”emergency lists” for at være forberedt på det uventede og derudover med langsigtet planlægning”.

Produceret af:

Michael Groth Hansen i samarbejde med journalist Morten Asmussen

Fotocredit
Ritzau Scanpix





COVID-19 øger relevans af risk management i bestyrelsen

Jesper Brandgaard er næstformand for bestyrelsen og medlem af revisionsudvalget hos ingrediensvirksomheden Chr. Hansen og næstformand for bestyrelsen i William Demant Invest. Han ser risk management som et af de væsentligste temaer, der efter COVID-19 har fået fornyet relevans. Jesper Brandgaard opfordrer til at være så konkret og specifik som mulig i forhold til de enkelte risici og ikke mindst håndteringen heraf.

Jesper Brandgaard har omfattende erfaring fra sine positioner i bestyrelser i forskellige virksomheder, herunder i revisionsudvalg. Han er i øjeblikket medlem af revisionsudvalget i Chr. Hansen, hvor han også er næstformand i bestyrelsen. Derudover har han etableret revisionsudvalget i softwarevirksomheden Simcorp i den periode, hvor han også var formand her. Desuden har Jesper Brandgaard været med til at etablere, hvad der formentlig var det første ikke-finansielle revisionsudvalg i Danmark via sin rolle som CFO for Novo Nordisk.

Når Jesper Brandgaard vurderer, hvad der for ham er de væsentligste temaer for revisionsudvalget lige nu, så er det helt entydigt, at han ser risk management i en forandret og omskiftelig verden som følge af COVID-19 som et helt centralt tema.

“Vi ser lige nu, at risk management er løftet højere op på bestyrelsernes agenda generelt, og i det lys rykker dette tema også højere op på revisionsudvalgets agenda. Det bør det i hvert fald gøre. Det, der er vigtigt for virksomheden, er også vigtigt for bestyrelsen. Og når det er vigtigt for bestyrelsen, så er det også vigtigt for revisionsudvalget. Vi må konstatere, at business as usual ikke eksisterer mere, og at flere virksomheder forbereder sig på et 2021, hvor påvirkningen fra COVID-19 kommer til at fortsætte. Dette ændrer naturligvis mange virksomheders planer for den umiddelbare fremtid,” siger Jesper Brandgaard.

Kritisk tilgang til budgetter og fremtidsscenarier

Flere virksomheder ser således ind i en virkelighed, hvor forventningerne til den nærmeste fremtid bliver justeret som følge af COVID-19. I forhold til scenarierne og udarbejdelsen af disse spiller både bestyrelse, men også revisionsudvalget en afgørende rolle.

“Det er vigtigt at understrege, at det primært er ledelsens ansvar at udarbejde de relevante scenarier, og så er det bestyrelsens opgave, med revisionsudvalget som et vigtigt instrument, at validere, at det er gode, velunderbyggede og meget sandsynlige fremskrivninger, der udarbejdes,” siger Jesper Brandgaard, der i den forbindelse lægger vægt på, at virksomhederne er meget konkrete i deres udarbejdelse af scenarierne.

Fotocredit
Ritzau Scanpix

“Revisionsudvalget har en vigtig opgave i at forholde sig kritisk til den økonomiske planlægning for virksomheden i den kommende periode, vi ser ind i. Altså bl.a. være med til at udfordre de budgetter, der lægges, og ikke mindst også de forskellige scenarier, der ligger til grund for budgetterne,” siger Jesper Brandgaard.

Risici er en del af virkeligheden

I relation til den konkrete risikohåndtering er det væsentligt for Jesper Brandgaard at gøre det klart, at risici er en integreret del af det at drive virksomhed. Og at det også skal være sådan. Men lige så afgørende er det for ham at påpege, hvor væsentligt det er for bestyrelse og revisionsudvalg at sikre det bedst mulige overblik over de risici, virksomheden udsættes for, og ikke mindst de risici, der kan udgøre de største trusler.

“Hvis ikke du er konkret med dine issues, så kan du heller ikke være det med dine mitigerende handlinger. Det er ledelsens opgave at foretage de mitigerende handlinger, men det er meget ofte revisionsudvalget, der skal sørge for, at virksomheden har den rette struktur, de rette systemer og de rette kompetencer omkring risikohåndteringen, så man er i stand til både at identificere de væsentligste specifikke risici for den pågældende virksomhed og ikke mindst at håndtere dem for derved at nedbringe virksomhedens samlede risiko,” siger han.

“Vi ser lige nu, at risk management er løftet højere op på bestyrelsernes agenda generelt, og i det lys rykker dette tema også højere op på revisionsudvalgets agenda. Det bør det i hvert fald gøre. Det, der er vigtigt for virksomheden, er også vigtigt for bestyrelsen”.



Fokus på konkrete issues

Et konkret eksempel kunne være en virksomheds issues med kritiske leverandører. Her er det vigtigt i et risk management-perspektiv, at man får udpeget de konkrete og mest kritiske leverandører og får lavet planer for, hvad man gør, hvis disse af en eller anden grund er ude af stand til at levere i en kortere eller længere periode.

“Når der er skabt overblik over de faktiske risici, skal man spørge sig selv, om man har de rigtige mitigeringsplaner, og om man har de systemer, strukturer og kompetencer, der skal til for at sikre sig, at der er fremdrift i håndteringen af den risiko, man kan gøre noget ved,” siger Jesper Brandgaard, der lægger stor vægt på, at man som virksomhed er bevidst om at fokusere på de konkrete risici.

“Kun ved at være konkret i sin risikoanalyse får du et overblik over, hvad den reelle risiko er, og hvordan du håndterer den”.

Produceret af:

Kim Tromholt i samarbejde med journalist Morten Asmussen

Bestyrelsens agenda

Bestyrelsens agenda

Af Poul P. Petersen og
Brian Christiansen, PwC

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 tostrengt 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 på side 57).¹

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.

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:

- bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
- der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
- direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
- 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.

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 investorer og øvrige interessenter.
- Kort introduktion til udkastet til de reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* 2021.

1. Se i øvrigt andre artikler i denne bog om bestyrelsesopgaver, årshjul og arbejdet i bestyrelsens underudvalg.

Bestyrelsen som tilsynsorgan

Bestyrelsen skal udøve tilsyn med direktionen samt fastlægge retningslinjer for, hvordan tilsynet 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" trekanten 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.

Formandens opgaver

Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og tilstræbe bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesarbejdet, herunder ved at fastsætte mødeplanen for året og dagsordenen for 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.

► poul.p.petersen@pwc.com
► brian.christiansen@pwc.com

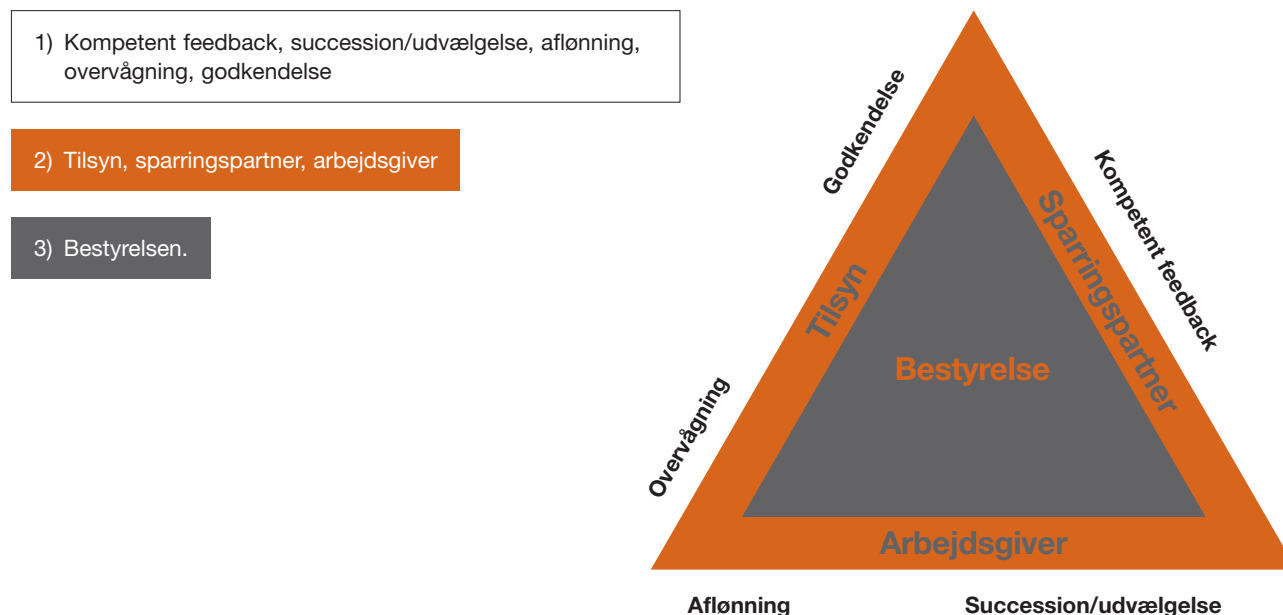
Figur 16: Den "klassiske" bestyrelsesmodel og "kapitalfonds"-modellen²



“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”.

2. Kilde: PwC

Figur 17: Bestyrelsens tredelte opgaver³



Anbefalinger for god Selskabsledelse (gældende regler)

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.

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: corporategovernance.dk

3. Kilde: PwC



Anbefalinger for god Selskabsledelse 2021 (udkast til de reviderede anbefalinger i høring)

Væsentlige ændringer:

Komitéen for god Selskabsledelse har den 1. juli 2020 offentliggjort udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. De opdaterede anbefalinger skal afløse de gældende anbefalinger og træder i kraft for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2021 eller senere. Der skal således rapporteres første gang på disse anbefalinger i 2022 i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Området for god selskabsledelse udvikler sig løbende – både nationalt såvel som internationalt. Komitéen følger udviklingen og tilpasser med passende mellemrum, så anbefalingerne er hensigtsmæssige, relevante, tidssvarende og harmonerer med de internationale tendenser, hvilket er vigtigt for at bibeholde et attraktivt aktiemarked.

De væsentlige ændringer i anbefalingerne som bestyrelsen skal være opmærksom på fremover er følgende:

- Anbefaling 1.1.2., hvor det udvides med, at bestyrelsen udover løbende dialog med investorer også bør have løbende dialog med øvrige interessenter. Ydermere er "aktionærerne" udskiftet med "investorer", da investorer omfatter en bredere kreds end selskabets ejere (aktionærer), som dog er indeholdt i begrebet.
- Anbefaling 1.4.2., ny anbefaling om, at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.
- Anbefaling 2.1.1., ny anbefaling, hvor bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål/purpose, at selskabets kultur og værdier aktivt understøtter det overordnede formål, og at selskabet forklarer herom i ledelsesberetningen.

- Anbefaling 2.1.2., hvor det er tilføjet, at bestyrelsen drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål.
- Anbefaling 2.2.1. flyttes til en ny anbefaling 1.4.1., hvor indholdet af selskabets politik for samfundsansvar udvides, således at selskabet også skal forholde sig til selskabets sociale ansvar og bæredygtighed. Ydermere bør politikken være tilgængelig på selskabets hjemmeside.
- Anbefaling 2.2.2., ny anbefaling om, at bestyrelsesformanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold for selskabet, og at medlemmers særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.
- Anbefaling 3.5.1., hvor bestyrelsesevalueringen fremover skal have fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1-3.4., og som minimum altid omfatte de i anbefalingen oplistede punkter. Evalueringen skal ydermere omfatte samarbejdet i bestyrelsen. Komitéen har valgt i anbefalingen at anvende "skal" i stedet for "bør", da komitéen generelt ønsker at højne kvaliteten og drøftelserne af bestyrelsesevalueringer.
- Anbefaling 5.1.2., hvor anbefalingen udvides med, at bestyrelsen bør have en procedure for håndtering af whistleblower sager.

Kilde: *corporategovernance.dk*

“Området for god selskabsledelse udvikler sig løbende – både nationalt såvel som internationalt. Komitéen følger udviklingen og tilpasser med passende mellemrum, så anbefalingerne er hensigtsmæssige, relevante, tidssvarende og harmonerer med de internationale tendenser”.

Inspiration til bestyrelsens forretningsorden

Af Poul P. Petersen og
Brian Christiansen, 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 medarbejderrepræsentanter.

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 selskabet og eventuelle datterselskaber.

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.



Selvevaluering, orientering og uddannelse

Redegørelse for hvordan bestyrelsens selvevaluering skal foregå, herunder om det holdes internt, eller 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.

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 beslutningsprocedurer, 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.

Retningslinjer for håndtering af forpligtelse til at godkende væsentlige transaktioner med nærtstående parter

Bestyrelsen skal have retningslinjer, der sikrer, at denne forhåndsgodkender alle væsentlige transaktioner mellem selskabet og dets nærtstående parter

Nærtstående parter skal forstås på samme måde, som de transaktioner med en nærtstående part, som selskabet skal oplyse i årsregnskabet. Vurderingen af væsentlighed foretages særskilt af bestyrelsen.

Retningslinjerne skal samtidig indeholde procedurer, der sikrer offentliggørelse af meget væsentlige transaktioner med nærtstående parter. Disse meget væsentlige transaktioner skal offentliggøres løbende og kan derfor ikke afvente en offentliggørelse af årsregnskabet. Selskabet skal offentliggøre en meddelelse om en transaktion med en nærtstående part, når dagsværdien af transaktionen udgør 10 % eller mere af selskabets samlede aktiver eller 25 % eller mere af resultatet af primær drift i henhold til det senest offentliggjorte koncernregnskab.

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.

Mål og politikker for det underrepræsenterede køn

Bestyrelsen skal sætte mål for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og oprette en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn hos selskabets andre ledelsesniveauer.

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 direktionens medlemmers 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.

► poul.p.petersen@pwc.com
► brian.christiansen@pwc.com

“Klare retningslinjer for og klar kommunikation omkring bestyrelsens arbejde er afgørende for bestyrelsens effektivitet og 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”.

Bestyrelsens årshjul/mødeplan

Af Poul P. Petersen og
Brian Christiansen, PwC

*Anbefalinger for god Selskabsledelse*¹ foreskriver ikke et bestemt antal årlige møder, men blot at bestyrelsen skal mødes regelmæssigt. Anbefalingerne, samt selskabslovens §§ 115 og 139, 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 mødeplan².

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.

Det skal bemærkes, at godkendelse af væsentlige transaktioner (*SEL* § 139d) skal ske inden transaktionerne gennemføres, og offentliggørelse af meget væsentlige transaktioner med nærtstående parter (*SEL* § 139d, stk. 2) skal ske hurtigst muligt (*SEL* 139 d, stk. 3) og kan således ikke afvente et bestyrelsesmøde. Det bør derfor vurderes på hvert møde eller ad hoc som påkrævet.

Referencer til corporate governanceanbefalingerne 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*.

► poul.p.petersen@pwc.com
► brian.christiansen@pwc.com

“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”.

Kort opsummering

- Praktisk eksempel på mødeplan for bestyrelsen til sikring af behandling af relevante love og anbefalinger.
- Forslaget indebærer afholdelse af otte årlige bestyrelsesmøder.
- Forslag til mødeplan for vederlags-, nominerings- og revisionsudvalget er indeholdt i særskilte kapitler.
- Vedtages de reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* 2021 er der udarbejdet et skema over de punkter bestyrelsen skal overveje at medtage i årshjulet for finansåret 2021.



1. *Anbefalinger for god Selskabsledelse* i dette afsnit refererer til de gældende anbefalinger fra november 2017.

2. 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 regnskabsafregningen. 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 18: Bestyrelsens årsplan for den samlede bestyrelses arbejde

	Møde 1	Møde 2	Møde 3	Møde 4
Ørdensmæssige 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 revisor³		- 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 (inkl. bestyrelsen), herunder fastsætte konkrete mål (3.1.2/SEL § 139c) - Evaluerings af bestyrelsens arbejde (3.5.1) - Evaluerings af direktionens arbejde (3.5.3) - Evaluerings 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) - Evaluerings af bestyrelsens størrelse (3.5.2) - Evaluerings af bestyrelsesmedlemmers tid (3.3.1) - Vurdering af bestyrelsesmedlemmers øvrige ledelsesposter (3.3.3) - Godkendelse af revisionsaftale og tilhørende honorar (5.3.2) - Eventuelt.	Eventuelt.

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

Figur 18: Bestyrelsens årsplan for den samlede bestyrelses arbejde (fortsat)

	Møde 5	Møde 6	Møde 7	Møde 8
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	- 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 tilfredsstillende (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 § 107a - Oplysninger om virksomhedsledelse jf. ÅRL § 107b - Valgperiode (3.3.2) - Ledelsesudvalg (3.4.1) - Redegørelse for ledelsesudvalg (3.4.1) - Uafhængighed (3.1.3 + 3.4.2) - Vederlagspolitik og offentliggørelse af vederlagsrapport (4.1.1 og SEL §§ 139 og 139b) - Oplysning om vederlag til direktion og bestyrelse inkl. fastholdelses- og fratrædelsesordninger (4.2.3) - Udarbejdelse af indkaldelse til generalforsamling, herunder en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer og oplysning om kandidaterne (3.1.3)
Øvrige årlige punkter, jf. corporate governance-anbefalingerne og øvrig lovgivning	Kapitalstruktur (2.1.3).		- Identificering og stillingtagen til risici vedr. strategi og regnskabsaflæggelse (5.1.1) - Bestyrelsens møde med eksternt og evt. intern revision (5.3.1)	- Vurdering af antal bestyrelsesmedlemmer (3.5.2) - Vurdering af bestyrelsesmedlemmers uafhængighed og offentliggørelse heraf (3.2.1 + 3.3.2) - Beskrivelse af de opstillede bestyrelseskandidaters kompetencer med oplysning om kandidaterne (3.1.3) - Bestyrelsen skal sikre, at indkaldelsen til generalforsamlingen inkl. de krævede dokumenter kan være klar på selskabets hjemmeside senest tre uger inden generalforsamlingen (SEL § 99) - Redegøre for mål for mangfoldighed i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside (3.1.2) / (ÅRL § 99b).
Ad hoc-punkter (ikke udtrykkelig markering af frekvenser i corporate governance-anbefalingerne)	- Dialog med kapitalejere (1.1.1) - Identifikation af vigtige interessenter og politik for forhold med interessenter, hvor fx skattepolitik kan overvejes (1.1.2) - Fremsættelse af aktivt ejerskab (1.2.1) - Plan for overtagelsestilbud (1.3.1) - Politik for samfundsansvar (2.2.1) / (ÅRL § 99a) - Eventuelt.	- Evaluerings af arbejde og samarbejde (3.5.1) - Generalforsamling der understøtter 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 og SEL § 139) - Eventuelt.	- Evaluerings af bestyrelsen uafhængighed (3.2.1 + 3.4.2) - Eventuelt.

Figur 19: Oversigt over yderligere emner til bestyrelsesarbejdet hvis de reviderede Anbefalinger for god Selskabsledelse 2021 vedtages i det nuværende udkast⁴

	Bestyrelsens vurdering af selskabets sociale ansvar og bæredygtighed, som del af godkendelse af politik for selskabets samfundsansvar (1.4.1)
	Bestyrelsens godkendelse af en skattepolitik (1.4.2)
	Bestyrelsens vurdering af selskabets overordnede formål/purpose, og at selskabets kultur og værdier aktivt understøtter det overordnede formål (2.1.1)
	Bestyrelsens drøftelse og løbende opfølgning på selskabets overordnede strategiske mål, mindst en gang årligt (2.1.2)
	Bestyrelsesformanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold for selskabet, og at medlemmers særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt (2.2.2)
	Nomineringsudvalget i bestyrelsen sikrer, at der er en successionsplan for direktionen og overvåger direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere (3.4.4)
	Bestyrelsens behandling af en procedure for håndtering af whistleblower sager, som en del af bestyrelsens årlige beslutning om eventuel etablering af whistleblower-ordning (5.1.2)

4. Punkterne indplaceres på de møder i året, hvor bestyrelsen finder det mest hensigtsmæssigt, herunder under hensyntagen til de eksisterende punkter. Referencer til de reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* er givet i parentes.

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*¹ 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 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”.

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*¹ 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.



1. *Anbefalinger for god Selskabsledelse* i dette afsnit refererer til de gældende anbefalinger fra november 2017.

“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”.

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.

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

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.

► poul.p.petersen@pwc.com
► brian.christiansen@pwc.com

Anbefalinger for god Selskabsledelse (gældende regler)



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: *corporategovernance.dk*

Aktivt ejerskab

Af Thomas Wraae Holm
og Søren Ørjan Jensen, PwC

Fokus på kommunikationen mellem investorer og børsnoterede selskaber er blevet intensiveret de senere år; først med Aktionærrettighedsdirektivet fra 2007 og senest med implementering af ændringerne til aktionærrettighedsdirektivet ("Ændringsdirektivet") i dansk ret i april 2019 som beskrevet i denne publikation.

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

Aktivt ejerskab udøves forskelligt fra investor til investor, og der er i de senere år kommet fokus på, at relevant dialog mellem investorer og bestyrelsen i et selskab kan være nyttig og bidrage til værdiskabelsen. Det ses således, at fokus herpå er bredt ud fra alene at vedrøre investering i børsnoterede virksomheder til at gælde bredere for de institutionelle investorer, fonde samt andre kapitalforvalteres investeringer de senere år.

Det er også et område, der er i hastig udvikling i disse år, og hvor rapporteringen generelt øges. Dette være sig via udenlandsk praksis, soft law, men nu også egentlig lovregulering, og der ses også en udvikling i frivillig rapportering herom.

I november 2016 udgav Komitéen for god Selskabsledelse det første sæt *Anbefalinger for aktivt Ejerskab*, som skulle bidrage til at skabe gennemsigtighed i forhold til, hvorledes den enkelte investor vælger at udøve aktivt ejerskab – anbefalingerne skulle dermed ikke ensrette investorernes tilgang til udøvelsen af aktivt ejerskab.

Efter implementering af ændringerne til aktionærrettighedsdirektivet er der vedtaget lovregler for aktivt ejerskab, som vedrører institutionelle investorer og kapitalforvalteres udarbejdelse og offentliggørelse af politik for aktivt ejerskab i "noterede investeringer", krav til indhold og implementering af politikken samt for rapportering herom. En lovgivning, som gælder for regnskabsår med begyndelse den 1. januar 2020.

Grundet implementering af denne lovgivning har Komitéen for god Selskabsledelse aftalt med erhvervsministeren, at de nyligt indførte *Anbefalinger for aktivt Ejerskab* udfases igen.

Dette fortsatte fokus på aktivt ejerskab, samt at løbende dialog mellem selskabet og investorerne kan være medvirkende til selskabets langsigtede værdiskabelse, har også medført, at Komitéen for god Selskabsledelse har inddraget dette aspekt ved den seneste opdatering af anbefalingerne.

Denne artikel giver en opdatering på området for aktivt ejerskab, behandler de seneste ændringer nærmere, samt giver nogle eksempler på, hvordan brancheorganisationer, staten og større investorer har taget området til sig.

Hvad er aktivt ejerskab?

Aktivt ejerskab handler om den dialog, der er mellem investorer og selskab, når værdiskabelsen skal øges, og begrebet kan betragtes fra henholdsvis investorernes og selskabets side. Aktivt ejerskab handler om holdninger og åbenhed herom, så dels selskab, dels ejere kan have det bedste udgangspunkt for at arbejde for at skabe størst mulig værdi.

Set fra selskabets side handler aktivt ejerskab om at skabe gode rammer for at få en relevant dialog med investorerne, der går videre end bare at opfylde lovgivningens minimumskrav, og som giver bestyrelsen og den daglige ledelse relevant input fra investorerne, som de kan inddrage i deres videre arbejde med selskabet.

Aktivt ejerskab for selskabet omfatter eksempelvis:

- En informationspolitik, som sikrer, at investorerne 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

Kort opsummering

Aktivt ejerskab betegner de initiativer, som både selskaber og investorer tager med henblik på at øge dialogen og skabe et endnu tættere samarbejde mellem selskabet og

investorerne for at øge værdiskabelsentil gavn for aktionærerne og øvrige investorer.



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

- En stillingtagen til løbende informationer om relevante forhold på blandt andet selskabets hjemmeside, som supplerer selskabets årsrapport i perioden mellem de ordinære generalforsamlinger
- En stillingtagen til andre informationsskabende aktiviteter og dialog med relevante investorer, alt sammen indenfor den relevante lovgivning, som selskabet er omfattet af.

Aktivt ejerskab for investorerne handler om, at investorerne gør mere end blot at stemme på selskabets generalforsamling for at bidrage til selskabets værdiskabelse.

Aktivt ejerskab for investorerne omfatter eksempelvis:

- Beskrivelse af investorernes 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.
- En åben dialog og rapportering om investorernes aktive ejerskab, herunder rapportering om de opnåede resultater inklusive stemmeafgivelse på generalforsamlinger m.v.

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

Nogle foretrækker at benytte begrebet ”engageret ejerskab” eller ”ansvarligt ejerskab”, bl.a. fordi ledelsen af et selskab varetages af direktion og bestyrelse og ikke af selskabets investorer. Men på den anden side er aktive investorer ofte en styrke for selskaberne.

I denne artikel benyttes 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 og reguleringen sætter rammen for det aktive ejerskab

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

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.

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 investorer 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 investorer, indebærer det imidlertid begrænsninger i muligheden for at foretage aktiehandel.

Senest er der indført egentlig lovregulering for institutionelle investorer og kapitalforvaltere m.fl., som beskrevet nærmere nedenfor.

Brancheorganisationen for Aktive Ejere (tidligere DVCA - Danish Venture Capital and Private Equity Association), samt andre internationale tilsvarende brancheorganisationer, har defineret en række retningslinjer for udøvelse af aktivt ejerskab.

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

Anbefalinger for aktivt Ejerskab

I november 2016 udgav Komitéen for god Selskabsledelse det første sæt *Anbefalinger for aktivt Ejerskab*, som skulle bidrage til at skabe gennemsigtighed i forhold til, hvorledes den enkelte investor vælger at udøve aktivt ejerskab – anbefalingerne skulle dermed ikke ensrette investorernes tilgang til udøvelsen af aktivt ejerskab.

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

Komitéen anbefalede, at investorerne udarbejder en årlig redegørelse om aktivt ejerskab og samler oplysningerne i *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 fulgte anbefalingerne, skulle de pågældende investorer forklare, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Komitéen for god Selskabsledelse har i september 2020 afgivet årsberetning for 2019-2020, hvor det anføres, at 35 institutionelle investorer pr. 30. juni 2020 var tilmeldt som investorer, som ønsker at forholde sig til anbefalingerne. Af årsberetningen fremgår det, at 100 % af investorerne fortsat følger anbefalingerne og forholder sig aktivt hertil, og at hele 82,9 % heraf følger anbefalingerne (med eller uden forklaring).

De syv anbefalinger fremgår af figur 20. Vi har beskrevet anbefalingerne i yderligere detaljer i vores tidligere udgaver af denne håndbog, hvortil der henvises. Som nævnt indledningsvist er anbefalingerne ved at blive udfaset, da 6 af de 7 anbefalinger er blevet implementeret ved lov, som henfører under Finanstilsynets ressort.

Figur 20: De syv anbefalinger

Anbefaling 1 Politik for aktivt ejerskab	Det <i>anbefales</i> , at institutionelle investorer offentliggør en politik for aktivt ejerskab i forbindelse med aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber.
Anbefaling 2 Overvågning og dialog	Det <i>anbefales</i> , 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 <i>anbefales</i> , 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 <i>anbefales</i> , 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 <i>anbefales</i> , 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 <i>anbefales</i> , at politikken for aktivt ejerskab indeholder en beskrivelse af, hvordan interessekonflikter i relation til aktivt ejerskab identificeres og håndteres.
Anbefaling 7 Rapportering	Det <i>anbefales</i> , at institutionelle investorer mindst én gang årligt rapporterer om deres aktiviteter inden for aktivt ejerskab, herunder stemmeaktivitet.

“Ligesom 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”.

Opdaterede anbefalinger for god Selskabsledelse

Komitéen for god Selskabsledelse har den 1. juli 2020 offentliggjort et udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. Ved revisionen af anbefalingerne har komitéen blandt andet lagt særlig vægt på at fremhæve vigtigheden af selskabets langsigtede værdiskabelse, herunder også øget dialog med en bred kreds af selskabets investorer og interessenter.

De væsentligste ændringer i denne henseende fremgår af sektion 1.1 i anbefalingerne om *Dialog med investorer og øvrige interessenter*.

1.1.1. Komitéen *anbefaler*, at bestyrelsen via løbende dialog sikrer investorer og øvrige interessenter relevant indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdninger i sit arbejde.

I forhold til den tidligere formulering har komitéen lagt vægt på at udvide investorbegrebet, så det ikke alene er afgrænset til selskabets nuværende aktionærer, men også øvrige potentielle investorer, samt at inddrage øvrige interessenter i den løbende dialog for at skabe relevant indsigt i selskabets forhold.

Desuden er det præciseret, at bestyrelsen via denne dialog får mulighed for at kende og inddrage investorer og øvrige interessents holdninger i sit arbejde. Fra kommentarerne til de reviderede anbefalinger fremgår det desuden, at bestyrelsens indsigt i dialogen eventuelt kan ske via tilbagemelding fra møder med investorer og andre interessenter eller ved anden løbende rapportering fra direktionen. Bestyrelsen bør via formanden sikre en god og konstruktiv relation med investorerne.

Udover dialog med investorer og andre interessenter kan selskabet også overveje at søge dialog med fx repræsentanter fra stemmerådgivere til investorer (proxy advisors), eksempelvis i relation til institutionelle investorers stemmeafgivning.

1.1.2. Komitéen *anbefaler*, at selskabet udarbejder politikker for forholdet til investorer og øvrige interessenter for at sikre, at de forskellige interesser indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.

I forhold til den tidligere formulering har komitéen udvidet anbefalingen om politikker til ligeledes at omfatte en bredere investorkreds, samt at disse politikker skal være medvirkende til at sikre, at deres interesser indgår i selskabets overvejelser. Og det er nu anbefalingen, at sådanne politikker offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Fra kommentarerne til de reviderede anbefalinger fremgår det, at rammerne for dialog med investorerne kan fremgå af en Investor Relations-politik, der bl.a. kan beskrive, hvilken type oplysninger selskabet bør offentliggøre, og på hvilke sprog samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse finder sted.

Den sidste anbefaling 1.1.3 om offentliggørelse af kvartalsrapporter er uændret i forhold til de gældende anbefalinger.

Som det fremgår, er der altså øget fokus på kommunikationen mellem selskabet og investorerne; og nu i en bredere forstand end aktionærerne. Desuden anbefales det, at politikkerne herom gøres tilgængeligt på hjemmesiden. Det er alle forhold, som understøtter det nuværende og kommende aktive ejerskab.

Det er forventningen, at de reviderede anbefalinger skal træde i kraft for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2021 eller senere, så de børsnoterede virksomheder skal rapportere herom for første gang ved aflæggelse af årsrapporten for 2021.

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 indenfor en kortere årrække. 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 derfor har brancheforeningen gennem de senere år arbejdet med retningslinjer for aktivt ejerskab.

Brancheforeningen for Aktive Ejere i Danmark (tidligere Danish Venture Capital Association, DVCA) har således senest i 2019 udgivet deres publikation *Aktivt ejerskab og åbenhed i kapitalfonde 2019* med opdaterede retningslinjer for ansvarligt ejerskab og god selskabsledelse, der gælder for medlemmer af foreningen og de virksomheder, som medlemmerne ejer.

Det tilstræbes, at retningslinjerne, der som nævnt forholder sig til både virksomhedsniveau og kapitalfunds niveau, har den grad af fleksibilitet, som er nødvendig for, at de kan anvendes i den verden, som kapitalfonde og deres virksom-

heder befinder sig i, og som er præget af løbende forandringer. Det er således tiltænkt, at retningslinjerne løbende opdateres.

Det er foreningens opfattelse, at retningslinjerne træder i stedet for en omfattende offentlig regulering af sektoren, hvor det grundet forskelligheden af kapitalfonde og deres virksomheder ikke er muligt eller ønskeligt med specifik og detaljeret lovgivning på dette område. I selvreguleringstilgangen er der således indbygget en forventning om, at kapitalfonde 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.

Aktivt ejerskab i kapitalfonde

Aktivt ejerskab har som nævnt stor betydning for kapitalfonde, hvor kapitalfonden som ejer netop samarbejder med de erhvervede virksomheders ledelse (bestyrelse og direktion) om udvikling af virksomheden og skabelse af værdi for investorerne indenfor en forholdsvis kortere årrække. Kapitalfonden udøver således et aktivt ejerskab på vegne af sine bagvedliggende investorer for at øge værdien af virksomheden og dermed skabe et konkurrencedygtigt afkast til investorerne.

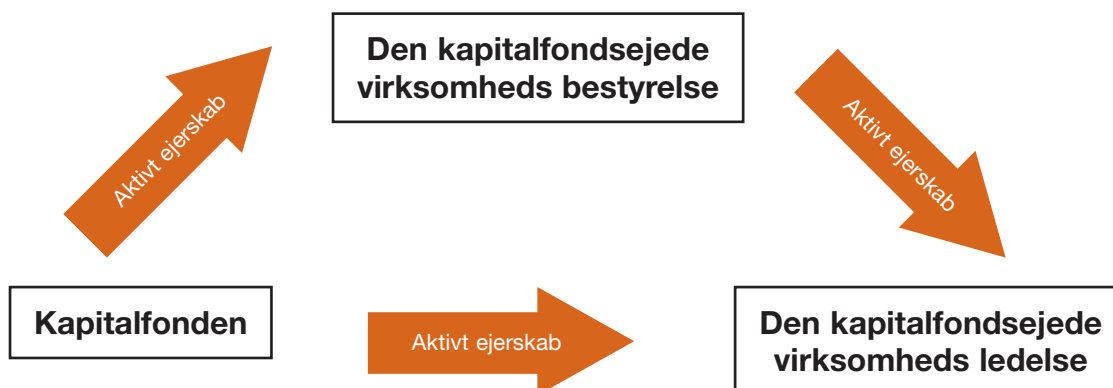
Brancheforeningen for Aktive Ejere i Danmark illustrerer det aktive ejerskab ved nedenstående figur [XX].

Kapitalfondene erhverver ofte en kontrollerende ejerandel i deres porteføljevirksomheder for at kunne opnå kontrol med de relevante beslutninger. Og i deres tilgang til værdiskabelse i investeringerne er de ofte tæt på både bestyrelse og direktion, som figuren illustrerer, samtidig med at governance-strukturen i virksomhederne respekteres.

Ifølge Brancheforeningen for Aktive Ejere indeholder det aktive ejerskab i kapitalfonde følgende elementer:

- Kapitalfonden er repræsenteret i bestyrelsen, typisk i rollen som næstformand. Governance-mæssigt er kapitalfonden meget opmærksom på at respektere mandatet hos den daglige ledelse.
- Kapitalfonden stiller krav til den løbende finansielle rapportering fra virksomheden, som sikrer en høj grad af transparens og indsigt i den forretningsmæssige udvikling. Der er således meget tæt opfølgning på den finansielle udvikling og eksekvering af virksomhedens forretningsplan.
- Kapitalfonden stiller ofte egne folk eller eksterne rådgivere til rådighed for virksomheden med henblik på at sikre, at specifikke opgaver løses. Det kan eksempelvis være i forbindelse med yderligere tilkøb, kapitalfremskaffelse m.v.
- Det er typisk kapitalfonden (i samspil med bestyrelsesformanden), som tager initiativ til udskiftninger i virksomhedens ledelse, hvis det skønnes nødvendigt.
- Som et led i det aktive ejerskab opretholder kapitalfonden et tilstrækkeligt kapitalberedskab, så der kan investeres yderligere kapital i virksomheden, hvis der måtte opstå et investerings- eller kapitalbehov.

Figur 21: Ledelsesstrukturen i en kapitalfondsejet virksomhed¹



1. Kilde: Brancheforeningen for Aktive Ejere, publikationen *Aktivt ejerskab* og åbenhed i kapitalfonde 2019

Som det fremgår heraf, så har kapitalfondene ofte en mere aktiv ejerskabsrolle end tilfældet er for kapitalforvalteres investeringer i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked. Det følger i sagens natur af, at kapitalfondene ofte erhverver en bestemmende aktiepost i virksomheden og dermed kan gøre deres indflydelse gældende ved udskiftning af medlemmer af bestyrelsen, og i samarbejde med den øvrige bestyrelse kan foranledige nødvendige udskiftninger i ledelsen.

Men derudover er kapitalfondene også tættere på virksomhederne ved at stille krav til den løbende finansielle rapportering, som giver dem indsigt i den forretningsmæssige udvikling, og derved giver kapitalfonden en god løbende indsigt i værdiskabelsen, samt mulighed for løbende at kunne følge op på eksekvering af forretningsplaner, strategier, m.v. med bestyrelse og direktion.

Kapitalfondene stiller også egne rådgivere til rådighed for konkrete opgaver og deltager ofte som egentlig sparringspartner for ledelsen.

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 ene-ejer, 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.

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 var 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.

Ejerskabspolitikken 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 statens ejerskabspolitik er et ejerskabskoncept, som stiller mere præcise krav til de ministerier, der varetager ejerskabet af statslige ejerandele”.

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

Samtidig forventes det, at ejerskabskonceptet fører til en mere ensartet struktur for den måde, som de enkelte ministre udøver det statslige ejerskab på. Derigennem vil ejerskabskonceptet 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 enejer, uanset om de er organiseret som aktieselskaber eller har en anden organisationsform, men vil som nævnt også skulle være kodeks for de fleste majoritetsejede selskaber.

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.

Som aktiv ejer kan ATP på den ene side gennem dialog med selskabet opbygge en forståelse af selskabernes udfordringer og kende de virksomhedsspecifikke risici og muligheder. Samtidig kan ATP arbejde for at minimere risici og fremme selskabers langsigtede værdiskabelse ved at påvirke til forandringer.

ATP har to processer, som er styrende for aktivt ejerskab:

- Kontinuerlig dialog, og
- Dialog gennem generalforsamlingen.

ATP lægger vægt på at føre en kontinuerlig dialog med de selskaber, hvor de har en større ejerandel, hvor ATP er i løbende kontakt med både selskabets bestyrelser og ledelse. Herved kan det give ATP mulighed for at påvirke den langsigtede værdiskabelse, og tilmed et grundlag for at foretage bedre investeringsbeslutninger. Denne dialog søger ATP som udgangspunkt at holde fortrolig.

I forhold til generalforsamlingen har ATP valgt at deltage aktivt på disse – både selv og gennem anvendelse af proxy-voting. I dette tilfælde vil det dog være i en udvidet og håndholdt form, hvor ATP konkret tager stilling til afstemningspunkterne.

► thomas.wraae.holm@pwc.com
► soren.orjan.jensen@pwc.com

“I ATP forholder vi os aktivt til, hvordan de virksomheder, vi investerer i, agerer og udvikler sig. Vi søger viden, indsigt og gør vores indflydelse gældende. Både gennem direkte sparring med virksomhederne og ved at stemme på deres generalforsamlinger. Det er det, vi kalder aktivt ejerskab”.

Bestyrelsesarbejdet i erhvervsdrivende fonde

Af Henrik Steffensen og
Martin Kristensen, PwC

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 erhvervsfondsloven, fx bestyrelsens forretningsorden, uddelingspolitik, aftale med administrator og *Anbefalinger for god Fondsledelse* mv.

Fondsbestyrelsens fokus

Bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde skal først og fremmest varetage fondens interesser, herunder 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 vurdering 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 kræver, 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:

- Aktivt ejerskab i relation til den eller de kontrollerede erhvervsvirksomheder,
- Forvaltning af den akkumulerede finansielle kapital, og
- Uddelingsaktivitet.

I det kommende år skal bestyrelsen fokusere på nye anbefalinger for god fondsledelse, jf. mere herom nedenfor. Endvidere skal det nye krav om redegørelse for dataetik i ledelsesberetningen overholdes fra og med regnskabsåret 2021.

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 fx 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.

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. Disse fonde bidrager gennem deres almennyttige formål væsentligt til støtte og udvikling af forskning og kultur mv. Derfor har de danske fonde også været genstand for politisk bevågenhed.
- 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 samfunds-mæssige betydning i almindelighed.
- Vi ser et stigende fokus på compliance i erhvervsdrivende fonde, herunder med fokus på, om regler og procedurer overholdes. Endvidere ser vi en stigende interesse for at integrere CSR og bæredygtighed i såvel investeringer som i uddelinger.

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 governancemæssige overvejelser er væsentlige for at få tilrettelagt en effektiv og sammenhængende ledelse og er dermed også en væsentlig del af stiltingtagen 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 stiltingtagen 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, så der kan tilrettelægges en hensigtsmæssig udbyttepolitik, som 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?
- Skal CSR og bæredygtighed i højere grad integreres i investeringspolitikken?

Kapitalberedskabet og investeringsstrategien skal tage højde for at kunne imødekomme behovet for tilvejebringelse af likviditet på relativt kort sigt (fx under tre 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 bevilinger 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.
- Skal CSR og bæredygtighed i højere grad integreres i uddelingspolitikken?

Anbefalinger for god Fondsledelse

Komitéen for god Fondsledelse har i juni 2020 offentliggjort ajourførte *Anbefalinger for god Fondsledelse*, der nu indeholder 17 anbefalinger, som vedrører emner som kommunikation, strategi, bestyrelsens sammensætning og kompetencer, evaluering af arbejdet i bestyrelsen og direktionen samt ledelsens vederlag – og som noget nyt investeringer.

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 begrundes 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 næsten alle fonde nu forholder sig

til anbefalingerne, hvilket også fremgår af årsberetningen fra Komitéen for god Fondsledelse, der dækker perioden 15. september 2018 til 14. september 2019. I årsberetningen udtaler Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse: *"Anbefalingerne er målrettet alle erhvervsdrivende fonde – store som små. De mindre fondes efterlevelse er en anelse lavere end for de store fonde, hvilket har været tilfældet siden det første år, hvor fondene skulle forholde sig til anbefalingerne. Men det er tilfredsstillende, at undersøgelsen viser, at også de mindre fonde er godt med i arbejdet med anbefalingerne. Det er væsentligt for transparensen, og kan være med til at højne den gode fondsledelse i bestyrelserne"*.

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 i årsrapporten, 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. I praksis ser vi ofte, at fonde også vælger at forklare om de anbefalinger, som de følger – hvorved de forklarer mere om fondens forhold og opnår mere transparens.

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.

“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”.

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.

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 uddeling samt deres ledelse og økonomi.

Erhvervsdrivende fonde har en stor betydning for dansk erhvervsliv og dermed for de mange mennesker, der er beskæftiget 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 eller ledelse 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.

Vi har sammenstillet de ajourførte anbefalinger med de tidligere anbefalinger – og de væsentligste ændringer findes i følgende oversigt:

Figur 22: Væsentlige ændringer i Anbefalinger for god Fondsledelse

Tidligere anbefalinger 2014	Ajourførte anbefalinger 2020	Hvad betyder ændringen?
	2.1.2 Det <i>anbefales</i> , at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.	Anbefalingen er ny.
2.2.2 Det <i>anbefales</i> , 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.	2.2.2 Det <i>anbefales</i> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for den erhvervsdrivende fond ud over formandshvervet, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, 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.	Anbefalingen er sprogligt justeret, og de særlige opgaver er udvidet fra "særlige driftsopgaver" til særlige opgaver ud over formandshvervet.
2.3.1 Det <i>anbefales</i> , at bestyrelsen løbende vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.	2.3.1 Det <i>anbefales</i> , at bestyrelsen løbende og mindst hvert andet år vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.	Anbefalingen er sprogligt justeret, og der er indføjet, at vurderingen som minimum foretages hvert andet år.

Figur 22: Væsentlige ændringer i Anbefalinger for god Fondsledelse (fortsat)

Tidligere anbefalinger 2014	Ajourførte anbefalinger 2020	Hvad betyder ændringen?
2.3.4 Det <i>anbefales</i>, 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.	2.3.4 Det <i>anbefales</i>, 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, • hvorvidt den pågældende ejer aktier, optioner, warrants og lignende i fondens dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder, • hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og • om medlemmet anses for uafhængigt.	Anbefalingen har fået tilføjelse af oplysninger om, hvorvidt det pågældende bestyrelsesmedlem ejer aktier, optioner, warrants og lignende i fondens dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder. Herudover er anbefalingen uændret.

“Erhvervsdrivende fonde har en stor betydning for dansk erhvervsliv og dermed for de mange mennesker, der er beskæftiget 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”.

Figur 22: Væsentlige ændringer i Anbefalinger for god Fondsledelse (fortsat)

Tidligere anbefalinger 2014	Ajourførte anbefalinger 2020	Hvad betyder ændringen?
2.4.1 Det anbefales, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige. Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejder-valgte 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 (fx 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.	2.4.1 Det anbefales, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige. Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejder-valgte medlemmer) af: • op til fire medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt, • mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige, eller • ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige og så fremdeles. Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for uafhængig, hvis det pågældende fx: • 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 (fx personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i virksomheder 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.	Anbefalingen er sprogligt og layoutmæssigt justeret – og de nævnte punkter, der medfører, at bestyrelsesmedlemmet ikke anses for uafhængigt, kunne tidligere læses som en udtømmende liste – nu er det alene eksempler. Det betyder, at der kan være andre konkrete forhold i relationerne, der kan medføre, at et medlem konkret ikke anses for uafhængigt.

Figur 22: Væsentlige ændringer i Anbefalinger for god Fondsledelse (fortsat)

Tidligere anbefalinger 2014	Ajourførte anbefalinger 2020	Hvad betyder ændringen?
3.1.2 Det <i>anbefales</i>, 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.	3.1.2 Det <i>anbefales</i>, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og en eventuel direktion modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanters vederlag som ansatte.	Anbefalingen er justeret. Anbefalingen er udvidet til også at omfatte oplysning om vederlag fra associerede virksomheder.

Databeskyttelse (GDPR)

Også i fondene er reglerne om databeskyttelse (GDPR-reglerne) relevante.

Databeskyttelsesforordningen berører således alle fonde, når de håndterer oplysninger om personer. Det kan bl.a. være relevant i forhold til fysiske personer, der modtager uddeling, men også som kunde, leverandør eller ansat. For alle fonde er det vigtigt at få håndteret de skærpede krav, der gælder ved behandling af persondata. Databeskyttelsesforordningen medfører samtidig en generel forhøjelse af de sanktioner, som fonde kan blive mødt med og nødvendiggør derfor også øget fokus på disse krav.

Her må det også tages i betragtning, at databeskyttelse handler om personers grundlæggende ret til beskyttelse af deres oplysninger. Dette er i sig selv en god grund til, at fonde skal håndtere alle personoplysninger med respekt for de registrerede personer og deres ret til beskyttelse af oplysninger, der vedrører dem.

► henrik.steffensen@pwc.com
 ► martin.kristensen@pwc.com

PwC's anbefalinger til bestyrelsen

Det er vores erfaring fra det sidste års samarbejde med en række danske fonde, at følgende ofte giver anledning til drøftelser i fondene:

- Skal der ske justeringer i forhold til governance-struktur i fonden og underliggende selskab og herunder det aktive ejerskab samt evt. behov for en daglig ledelse i fonden?
- Er vedtægterne fortsat tilstrækkelige og fuldstændige i forhold til at sikre stifters ønsker og hensigt?
- Er bestyrelsens forretningsorden opdateret og tidsvarende?
- Overholder fonden *Anbefalinger for god Fondsledelse*, herunder hvorledes der skal redegøres for, om fonden følger anbefalingerne, og fravigelser skal forklares?
- Er aftalen med fondens administrator helt ajour?
- Er fondens uddelingspolitik og principper for fastsættelse af uddelingsramme på plads, og passer de med, hvad fonden gennem året har ønsket at uddele og fremadrettet forventer at uddele?
- Uddeles der fra fonden serviceydelser og andre ikke-likvide aktiver, som kræver værdiansættelse og indregning i regnskabet til markedsværdier? Er der indhentet vurderingsberetning, hvor det er krævet?
- Er aflønning af bestyrelse og evt. direktion passende, og lever det op til lovens krav?
- Oplyses der tilstrækkeligt i årsrapporten om fx redegørelse for god fondsledelse, disponering af uddelinger, ledelsesvederlag, vederlag til administrator, transaktioner med nærtstående etc. og sammenhæng med oplysningerne på fondens eventuelle hjemmeside?



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

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

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

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

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

Så hvad karakteriserer en sammenhængende virksomhedsstrategi?

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

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

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

Kort opsummering

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

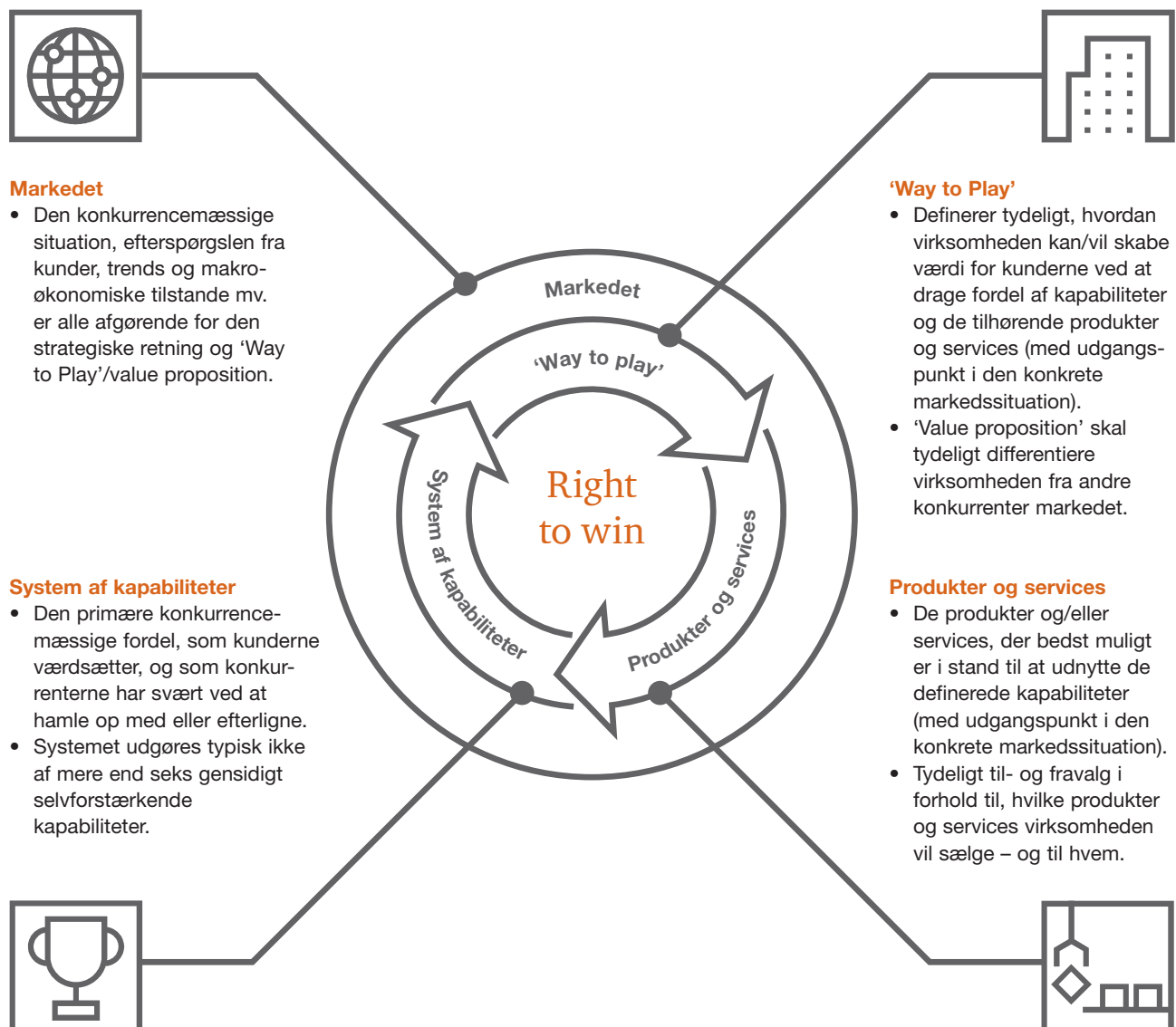
Desuden skal det sikres, at virksomhedens medarbejdere støtter op om de konkrete tiltag. Det er vores erfaring, at dette bedst kan sikres via en strategi, der er sammenhængende, og som har såkaldte 'differentierede kapabiliteter' og adfærd i centrum.



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

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

Figur 23: En sammenhængende strategi udgøres af flere elementer, inkl. en klar forståelse af de såkaldte differentierede kapabiliteter



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

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

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

2. Transformér omkostningerne, så de understøtter styrkerne

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

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

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

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

3. Understøt væksten med den rette struktur og adfærd

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

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

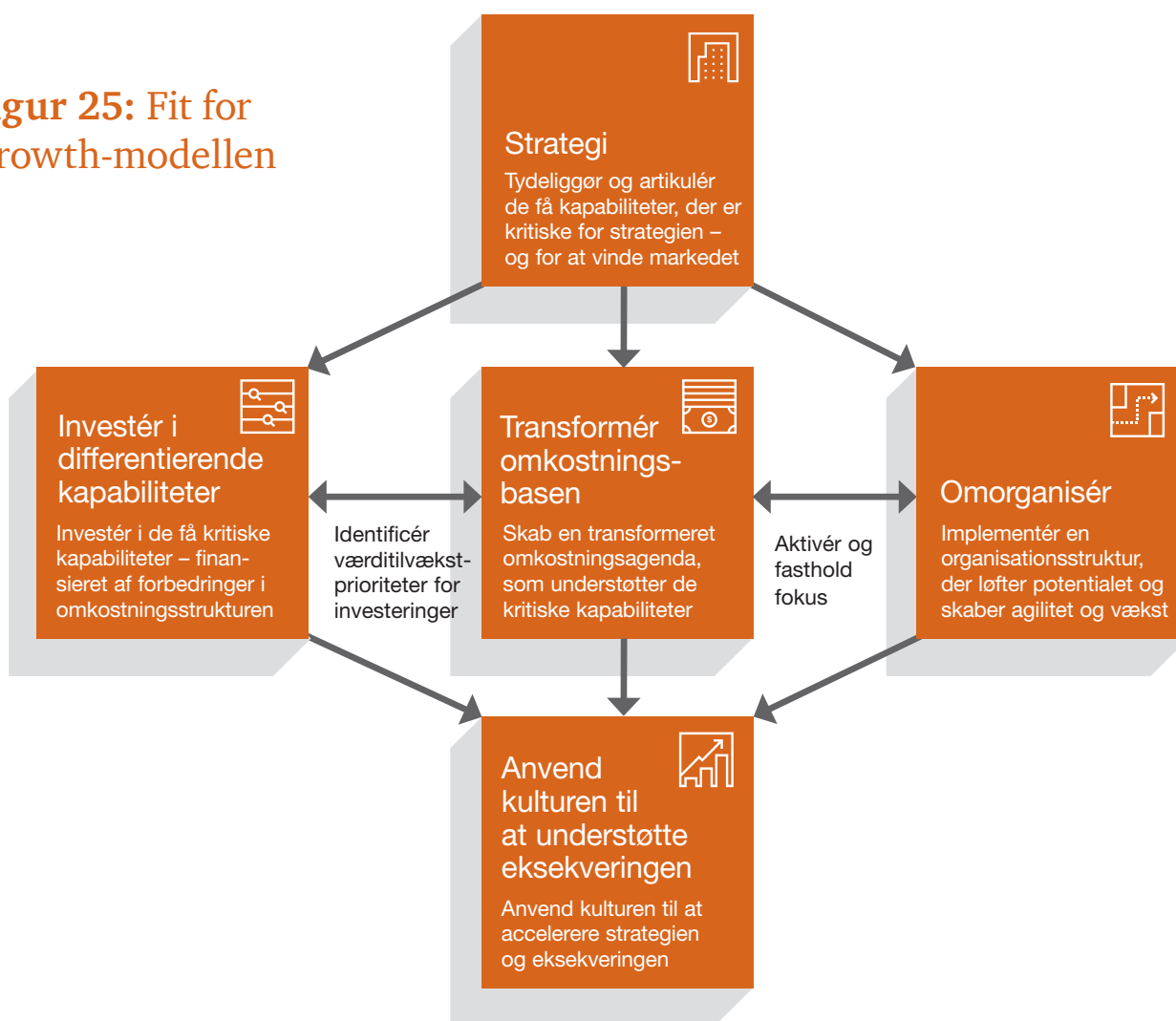
► michael.szczepanski@pwc.com

Figur 24: Fit for Growth: De fire omkostningstyper

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

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

Figur 25: Fit for Growth-modellen



PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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

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

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

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



Intern revision

Af Brian Christiansen og
Johan Bogtoft, PwC

Intern revision – en kerneressource i strategisk risk management

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

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

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

I henhold til udkastet til reviderede anbefalinger og den nye vejledning fra Komitéen for god Selskabsledelse skal besty-

relsen via revisionsudvalget fastsætte rammerne for intern revision i en funktionsbeskrivelse ("audit charter").

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

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

Som bestyrelsesmedlem bør man stille sig selv spørgsmålene

- Hvordan får jeg rettidig, nøjagtig rapportering og overbevisning om, at organisationen ikke påtager sig risici uden for vores risikoappetit?
- Hvem kan give mig sikkerhed for, at vi påtager os nok risici til at opnå vores målsætninger, samtidig med at vi bibeholder vores modstandskraft mod uønskede hændelser?

Kort opsummering

Komitéen for god Selskabsledelse har den 1. juli 2020 offentliggjort udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. I afsnit 3.4.3 *anbefales* det, at revisionsudvalget bistår bestyrelsen med at vurdere behovet af en intern revision. Hvis bestyrelsen på grundlag af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter at nedsætte en intern revisionsfunktion, har revisionsudvalget til opgave at:

- udarbejde kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af den interne revision og budgettet til afdelingen,
- påse, at den interne revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at kunne udføre sin rolle, og
- overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Komitéen for god Selskabsledelse publicerede i juli 2019 en ny vejledning¹ vedrørende funktionsbeskrivelse til interne revisionsfunktioner i danske børsnoterede selskaber, som ikke er underlagt Finanstilsynet. I eksemplet til funktionsbeskrivelsen, som er vedlagt vejledningen, står der i det første afsnit: "Formålet med intern revision er at styrke og beskytte NN's værdier ved at levere risikobaseret og objektiv sikkerhed, rådgivning og indsigt. Intern revision bidrager til, at NN kan opnå sine mål ved at anvende en systematisk og disciplineret tilgang til at evaluere og forbedre effektiviteten af ledelsesprocesser, risikostyring og kontrolprocedurer".



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

Figur 26: Balancen mellem Risk Resiliency og Risk Agility



Risk resiliency:

Modstandskraften mod uønskede hændelser gennem solide processer, kontroller, risikostyringsværktøjer, en stærk kultur og et stærkt brand.



Risk agility:

Evne til forandring og tilpasning af risikostyring for at vinde fordele af hurtige forandringer på markedet, kundefærd og teknologisk udvikling.



- Hvem er mine “øjne og ører” ude i organisationen?
- Hvem giver mig et uafhængigt billede af risiko- og kontrolmiljøet i organisationen?

En professionel intern revisionsfunktion kan være svaret på alle spørgsmålene.

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

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

Bestyrelsen spiller en afgørende rolle i forbindelse med optimeringen af udbyttet fra den interne revisionsfunktion. En

klar forventningsafstemning mellem bestyrelsen og den interne revision, samt et veldefineret fundament, sikrer en effektiv og værdiskabende intern revisionsfunktion.

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

Klare fordele for bestyrelsen

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

Interne revisionsfunktioner er ofte funktionelt forankrede hos bestyrelsen/revisionsudvalget. Det sikrer funktionens uafhæn-

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

gighed af de enkelte forretningsområder og muligheden for uhindret at udtale sig om risiko- og kontrolmiljøet på tværs af organisationen.

I udkastet til opdaterede anbefalinger for god Selskabsledelse står det bl.a. i afsnit 3.4.3, at komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at "gennemgå de interne kontrol- og risiko-områder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger" samt "vurdere behovet for intern revision".

I de virksomheder, hvor bestyrelsen efter indstilling fra revisionsudvalget, vælger ikke at have en uafhængig intern revisionsfunktion, bør bestyrelse og revisionsudvalg sikre, at de forventede opgaver udføres et andet sted i virksomheden eller af eksterne leverandører, og at resultatet bliver som ønsket.

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

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

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

Intern revision og teknologi

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

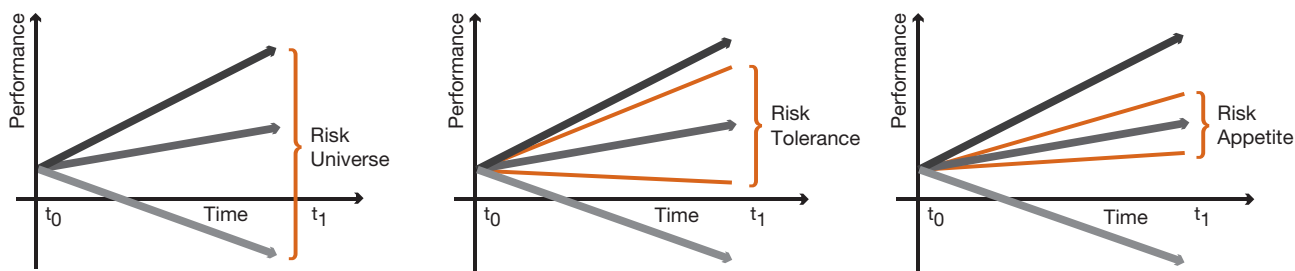
For at den interne revisionsfunktion kan fortsætte med at levere værdi til forretningen, skal den forstå virkningerne af den teknologiske udvikling.

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

Risikoen for cyberangreb

Truslen om cyberangreb er noget, som fortsat er højt på de fleste bestyrelsesagender. Det kan være udfordrende løbende at få information om og sikkerhed for, at kontroller og systemer i virksomheden er operationelt effektive og hen-

Figur 27: Risikounivers, Risikotolerance og Risikoappetit²



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

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

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

2. Kilde: PwC

sigtsmæssigt designet til at reducere risikoen for et angreb eller begrænse konsekvenserne, når det sker. Den interne revisionsfunktion kan med fordel bidrage til at teste og udfordre roller og ansvar, politikker, processer og systemer, som løbende skal sikre, at kontrollerne vedrørende fx patchning af systemer eller beredskabsplaner virker. Hvis ikke intern revision gør arbejdet, hvem giver så uafhængig og rettidig information herom til bestyrelsen?

Bestyrelsens ansvar og rolle

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

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

Designet bør tage udgangspunkt i det miljø, de behov og de risici, som virksomheden står overfor. Se også afsnittet "outsourcing af den interne revisionsfunktion". Når beslutningen om at etablere en intern revision er taget, er det vigtigt først at klarlægge forventningerne til funktionen. Ofte kan intern revisions interessenter have forskellige agendaer og målsætninger for revisionens arbejde. Det er herefter vigtigt, at intern revision opnår tilstrækkelig uafhængighed, objektivitet og kompetencer til at kunne levere en indsats inden for de ønskede områder. Ellers risikerer den daglige ledelse og

bestyrelsen at mangle kvalificeret input eller modtage input af utilstrækkelig kvalitet. Kompetencerne kan opnås enten ved ansættelse af de rigtige profiler eller ved at sikre relevant eksternt 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.

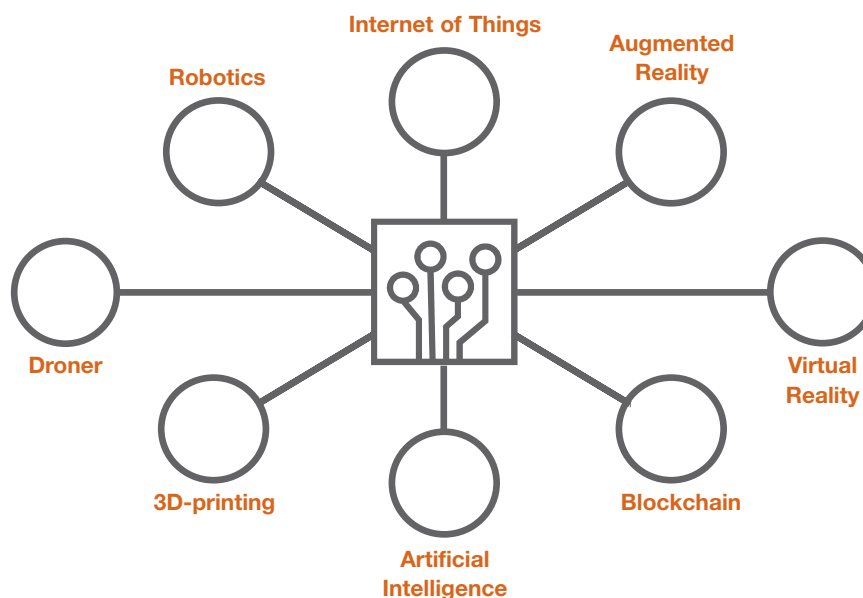
PwC har analyseret mange interne revisioner og identificeret følgende fire generelle kendetegn ved en professionel værdiskabende intern revisionsfunktion:

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

Figur 28: Otte teknologier som virksomheder og deres interne revisionsfunktioner som minimum bør forholde sig til



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

2. Koordinerer effektivt med virksomhedens øvrige compliance- og risikofunktioner

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

3. Identificerer og vurderer nuværende såvel som nye risici

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

4. Danner partnerskab med relevante interessenter

Ved at fungere som sparringspartner for bestyrelsen og den daglige ledelse kan intern revision medvirke til at optimere finansielle og operationelle risiko- og kontrolaktivi-

teter. Samtidig kan funktionen proaktivt levere indsigt og rådgivning med udgangspunkt i et uafhængigt og indgående kendskab til virksomheden. Det forudsætter, at intern revision danner tætte partnerskaber med relevante interessenter på tværs af virksomheden og medvirker til at formidle opnået viden om risici og kontroller.

Vejen frem mod yderligere værdiskabelse

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

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

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

Hvordan skaber man et godt miljø til yderligere værdiskabelse?

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

“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”.

Bestyrelsen bør derfor ideelt set:

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

Outsourcing af den interne revisionsfunktion

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

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

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

Vejen frem for bestyrelsen

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

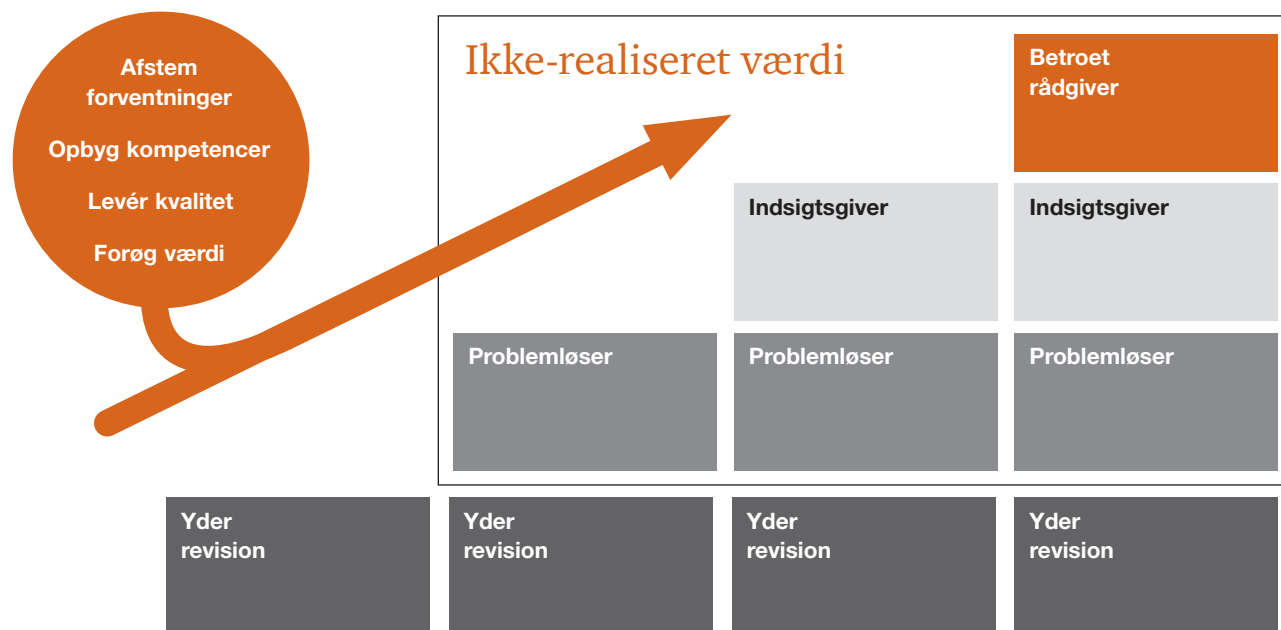
Derfor bør forventningerne forankres i intern revisions funktionsbeskrivelse, der løbende bør revurderes med henblik på at afgøre, om den passer til virksomhedens nuværende situation.

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

► brian.christiansen@pwc.com

► johan.bogentoft@pwc.com

Figur 29: Vejen mod opnåelse af ikke-realiseret værdi³



3. Kilde: PwC

Sådan gennemføres en succesfuld bestyrelsevaluering

Af Brian Christiansen og
Jennifer Bach, PwC

En bestyrelseevaluering bør omfatte såvel kvantitative som kvalitative aspekter og bør resultere i forskellige handlingsorienterede tiltag – en konkret handlingsplan. Men hvordan sikres det, at bestyrelseevalueringen ikke kun bliver en 'compliance-øvelse', men en øvelse som tilfører reel værdi? Evalueringen bør være mere end et 'afkrydsningsskema', og det må ikke være problematisk at være oprigtig. Så hvordan bruger bestyrelserne evalueringerne til at blive mere effektive, vurdere eventuelle mangler i bestyrelsens sammensætning og forbedre tilsynet med direktionen?

Dansk regulering

Børsnoterede selskaber

Anbefalingerne for god Selskabsledelse af 23. november 2017 trådte i kraft for regnskabsår, der begyndte den 1. januar 2018 eller senere. En af de væsentligste ændringer i de dengang opdaterede anbefalinger var om bestyrelseevaluering.

I henhold til de i 2017 opdaterede anbefalinger skal evalueringsprocessen danne baggrund for en kontinuerlig forbedring

af bestyrelsesarbejdet og sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning ved en løbende fornyelse.

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

Ændringerne var udtryk for ændringer i forhold til den dengang overvejende praksis i Danmark.

Efter opdateringen af anbefalingerne udsendte Komiteen for god Selskabsledelse den 28. august 2018 en opdateret vejledning om bestyrelseevaluering. Vejledningen fokuserer på de personrelaterede aspekter i bestyrelsens selvevaluering.

Vejledningen er alene til inspiration for arbejdet med bestyrelseevaluering. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal foretages i forhold til komiteens 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”.

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.



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

Erhvervsstyrelsen har i 2018 offentliggjort "Vejledning om revisionsudvalg". Vejledningen er ment som en hjælp til fortolkning af eksisterende lovgivning, herunder revisorloven, der i 2016 blev opdateret som følge af EU's revisorlovgivning. Vejledningen udtrykker Erhvervsstyrelsens holdning og fortolkning af reglerne for revisionsudvalg i Danmark. Læs også mere om dette i kapitlet om revisionsudvalgets agenda, hvor der bl.a. er fokus på PwC's forslag til, hvordan revisionsudvalget kan gennemføre en selvevaluering af, hvor effektivt udvalget opfylder sine forpligtelser.

Komiteen for god selskabsledelse har siden efteråret 2019 arbejdet på at revidere anbefalingerne for god selskabsledelse. Revisionen af anbefalingerne foretages i lyset af, at der er behov for en opdatering af de enkelte anbefalinger fra 2017, så de følger udviklingen og er en drivkraft inden for en god selskabsledelse.

Ud over at komiteen har foreslået mindre redaktionelle ændringer i opbygningen af hvert afsnit, foreslås følgende opdateringer til anbefalingerne om bestyrelsesevaluering:

- Anbefaling 3.5.1: bestyrelsesevaluering skal fremover have fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1-3.4., og som minimum altid omfatte de i anbefalingen oplistede punkter. Evalueringen skal ydermere omfatte samarbejdet i bestyrelsen. Komiteen har valgt i anbefalingen at anvende "skal" i stedet for "bør", da komiteen generelt ønsker at højne kvaliteten og drøftelserne af bestyrelsesevalueringer.
- Anbefaling 3.5.1. sidste afsnit flyttes til en særskilt anbefaling 3.5.2., hvor selskabet skal omtale processen for bestyrelsesevaluering samt evalueringens konklusioner i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling. Det er tilføjet, at resultatet af bestyrelsesevalueringen skal drøftes af den samlede bestyrelse.
At der både skal være omtale af evalueringskonklusioner i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside og på generalforsamlingen er en væsentlig udvidelse fra de hidtidige anbefalinger.
- Anbefaling 3.5.2. flyttes og indarbejdes i anbefaling 3.5.3. Det er tilføjet, at bestyrelsen løbende bør vurdere behovet for ændringer i direktionens diversitet, succesionsplaner og risici.
Denne præcision giver yderligere inspiration, men der savnes måske en specifik omtale af vurdering af direktionens kompetencer og erfaring

Ændringerne forventes at træde i kraft for regnskabsår, der strækker sig til den 1. januar 2021 eller senere. De børsnoterede selskaber skal første gang forholde sig til dem i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten for 2021.

Erhvervsdrivende fonde

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

Komiteen har ligeledes udarbejdet en vejledning om bestyrelsesevaluering, der er offentliggjort i juni 2015. Indholdet af anbefalingen og vejledningen om bestyrelsesevaluering minder om tilsvarende for selskaber, inden den omtalte opdatering i 2017 og 2018. Vi henviser til PwC's Fondshåndbogen 2020, hvor man kan læse mere herom.

Hvad er omfanget af evalueringen?

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

- **Evaluering af bestyrelsens sammensætning.**

Sammensætningen af bestyrelsen er af afgørende betydning. Det er nødvendigt, at bestyrelsen besidder en række forskellige kompetencer, ekspertiser og erfaringer, så den effektivt kan føre tilsyn med virksomheden. Opnåelse af en forståelse af eventuelle mangler i bestyrelsens sammensætning er det første skridt mod at sikre en optimal bestyrelsessammensætning. En gennemgang af bestyrelsens sammensætning giver også mulighed for at se på eventuelt manglende performance fra bestyrelsesmedlemmernes side, og den giver bestyrelsen et perspektiv på, hvor de eventuelt ønsker forandringer.

Anbefalinger for god Fondsledelse

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



Anbefalinger for god Selskabsledelse

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

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

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

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

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

Kilde: corporategovernance.dk

- **Etablering og overvågning af dynamikken i bestyrelseskulturen.**

Bestyrelsesevalueringer udgør en god mulighed for at se på, hvordan bestyrelsen arbejder sammen. Opmuntrer kulturen til åbne drøftelser, og er det i orden, at der forekommer uoverensstemmelser? Fremmer kulturen løbende forbedringer, åben feedback og coaching? Fremmer den samarbejde og udveksling af oplysninger? Eller er der bestemte bestyrelsesmedlemmer, som dominerer drøftelserne og udelukker andre synspunkter?

- **Forbedring af bestyrelsespraksis.**

Bestyrelserne kan også anvende evalueringerne til at analysere kvaliteten og kvantiteten af det materiale, de modtager fra direktionen, vurdere bestyrelsens ledelsespraksis eller overveje eventuelle ændringer til processerne fremover.

- **Planlægning af generationsskifte i bestyrelsen.**

Bestyrelsesevalueringer kan være et godt værktøj i forbindelse med planlægning af generationsskifte i bestyrelsen, da de kan hjælpe med at identificere, hvilke kompetencer og hvilken baggrund der vil være nødvendige i lyset af virksomhedens langsigtede strategi. Evalueringerne kan desuden ansprende bestyrelserne til at overgå til en mere strategisk og mindre reaktiv tilgang til generationsskifte i bestyrelsen.

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

Hvem bør evalueres?

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

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 allokert mellem den samlede bestyrelse og bestyrelsesudvalgene?

- **De enkelte bestyrelsesmedlemmer.**

Dette giver oplysninger om, hvad de enkelte bestyrelsesmedlemmer bidrager med, og hvilken værdi de tilfører i bestyrelseslokalet.

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

Figur 30: Områder, der kan overvejes ved evaluering af bestyrelsesudvalg

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

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

Hvad bør evalueres?

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

Bestyrelsens eller bestyrelsesudvalgenes performance – der kan måles på følgende:

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

Figur 31: Fordele og ulemper ved de forskellige evalueringsmetoder

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

Det enkelte bestyrelsesmedlems performance – der kan måles på følgende:

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

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

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

Hvordan udføres evalueringen?

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

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

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

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

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

Hvilke metoder anvendes typisk?

Evaluering af hele bestyrelsen og bestyrelsesudvalg kan gennemføres på en række forskellige måder. Skriftlige spørgeskemaer eller undersøgelser, faciliterede drøftelser og individuelle interview (med bestyrelsesformanden eller en tredjepartsrådgiver) kan alt sammen anvendes.

Processen kan også omfatte feedback fra personer uden for bestyrelseslokalet, som arbejder tæt sammen med bestyrelsen eller bestyrelsesudvalget – fx anses det for at være god praksis at involvere direktionen.

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

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

Hvad bør der ske efter evalueringen?

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

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

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

Skal virksomheden give oplysninger til aktionærerne om evalueringen?

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

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

Komiteen for god Selskabsledelse har siden deres opdatering af anbefalingerne i 2017 anbefalet, at formanden forud for valg af bestyrelsen på generalforsamlingen redegør 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
► jennifer.bach@pwc.com

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

Diversitet i bestyrelsen

Af Brian Christiansen
og Line Berg Madsen, PwC

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

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

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

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

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

PwC's Annual Corporate Directors Survey 2020³ viser, at bestyrelser fortsat mener, at der generelt er fordele ved at få øget diversitet i bestyrelsen, hvorimod der er 4 procentpoint fald i enighed blandt fordele af diversitet ift. bestyrelsens ydeevne og virksomhedens ydeevne.

Lovgivningskrav – bestyrelsens stillingtagen til diversitet:

- Selskabslovens § 139c om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn.
- *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, nr. 3.5.1. om årlig evaluering af bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer og mangfoldighed).
- Årsregnskabslovens § 99b om den kønsmæssige sammensætning af ledelsen
- Årsregnskabslovens § 107d om, at ledelsesberetningen skal suppleres med en redegørelse om virksomhedens mangfoldighedspolitik



- Bringer unikke perspektiver ind i bestyrelseslokalet: 94 % (94 % i 2019)
- Øger bestyrelsens ydeevne: 83 % (87 % i 2019)
- Forbedrer forholdet til investorerne: 85 % (84 % i 2019)
- Øger virksomhedens ydeevne: 72 % (76 % i 2019).

Inden for de enkelte diversitetselementer mener flest fortsat, at det har størst betydning at have fokus på diversitet i forhold til kønssammensætning (84 % i 2020, 88 % i 2019) og etnicitet (77 % i 2020, 77 % i 2019). Andre elementer bliver tillagt mindre vægt i besvarelsene, såsom spredning i alder,

Kort opsummering

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

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



1. Kilde: erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-02/Den%20kønsmæssige%20sammensætning%20af%20ledelsen%20i%20regnskabsåret%202017.pdf
2. Kilde: erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-02/Den%20kønsmæssige%20sammensætning%20af%20ledelsen%20i%20regnskabsåret%202017.pdf
Opgjort iht. den nyeste vejledning. Det bemærkes, at da en ligelig fordeling ikke er lig med en 50:50-fordeling mellem kønnene, er den tilstræbte balance baseret på, hvor mange medlemmer bestyrelsen har.
3. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2020

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

bestyrelseserfaring, international erfaring og socioøkonomisk baggrund – og disse går hver især tilbage med mellem 15 og 28 procentpoint.⁴

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

I år har der dog været en stigning i antallet af bestyrelsesmedlemmer, der har svaret, at diversitet i bestyrelsen er "meget vigtigt", hvilket fører til en stigning fra 38 % i 2019 til 47 % i 2020. Året før var der et fald fra 48 % til 38 %.

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

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

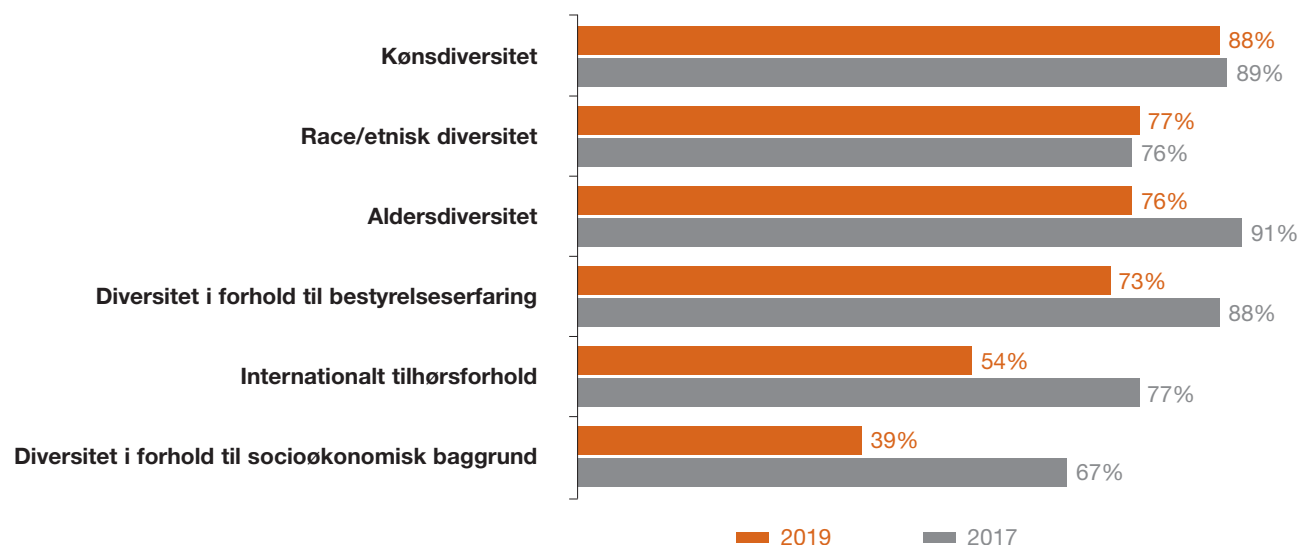
En mere langsigtet måde at tænke diversitet kan derfor være at integrere elementet i virksomhedens almindelige rekruttering og udvikling.

Diversitet starter uden for bestyrelseslokalet

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

Figur 32: Et ændret syn på diversitet⁶

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



4. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2020

5. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2019 og 2020

6. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2020

Virksomhedernes behov for kompetencer er generelt under udvikling i disse år, bl.a. på grund af brancheglidninger og digitalisering. En anden underliggende tendens er arbejdsstyrkens forventninger til deres arbejdsliv. Samtidig peger ikke mindre end 67 % af de adspurgte danske erhvervsledere på, at det er en udfordring at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer.⁷

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

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

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

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

Hele 84% af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer i PwC's Corporate Directors Survey 2020 har svaret, at virksomheder generelt bør gøre mere for at fremme diversitet i forhold til køn og etnicitet på arbejdspladsen⁸. Men hvordan kan dette så gøres i praksis?

Hvordan kan bestyrelsen fremme diversitet?

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

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

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

Bestyrelsen: Selvevaluering

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

Bestyrelsen: Nominering af bestyrelsesmedlemmer

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

Virksomheden: Diversitetspolitik og CSR

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

Virksomheden: Målepunkter for diversitet

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

“Hele 84% af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer i PwC's Corporate Directors Survey 2020 har svaret, at virksomheder generelt bør gøre mere for at fremme diversitet i forhold til køn og etnicitet på arbejdspladsen”.

7. Kilde: PwC's CXO Survey 2019

8. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2020

9. Kilde: PwC's Annual Corporate Directors Survey 2020

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

Virksomheden: Procedurer og kultur

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

Hvordan kan FN's verdensmål om diversitet bruges?

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

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

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

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

Diversitet fremadrettet

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

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

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

► brian.christiansen@pwc.com

► line.berg.madsen@pwc.com

Figur 33: Verdensmål 5 og 10



PwC's anbefalinger til bestyrelsen

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



Vederlags- udvalgets agenda

Vederlagsudvalgets agenda

Af Anders Stig Lauritsen og
Claus Høegh-Jensen, PwC

Både selskabsloven og *Anbefalinger for god Selskabsledelse* behandler emnet vederlag. Selskabslovens §§ 138 og 139a-139b omhandler aflønning af ledelsesmedlemmer. Mens selskabslovens § 138 gælder alle selskaber, så gælder reglerne i selskabslovens §§ 139-139b og *Anbefalinger for god Selskabsledelse* alene selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS-land (fx NASDAQ OMX Copenhagen). Finansielle virksomheder skal leve op til den finansielle regulering om aflønning, som ikke er nærmere behandlet i dette kapitel.

Bestemmelserne om vederlagspolitik og vederlagsrapport indføres gradvist. På den ordinære generalforsamling i foråret 2020 (hvis selskabet har kalenderår som regnskabsår), er der vedtaget en vederlagspolitik i overensstemmelse med de nye regler. Den første vederlagsrapport skal forelægges første gang på den herefter følgende ordinære generalforsamling i 2021.

Selskabsloven, herunder de seneste ændringer som følge af aktionærrettighedsdirektivet, stiller ikke krav om etablering af et vederlagsudvalg, men fastlægger alene bestyrelsens samlede opgaver.

Anbefalinger for god Selskabsledelse anbefaler imidlertid, 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 selskabet, og
- Bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.

Anbefalinger for god Selskabsledelse er ikke opdateret for regnskabsåret 2020 som følge af ændringerne i selskabsloven vedrørende ledelsens vederlag. Komitéen for god Selskabsledelse har imidlertid den 1. juli 2020 offentliggjort udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, som forventes vedtaget inden årsskiftet med ikrafttrædelse for regnskabsår, der starter den 1. januar 2021 eller senere. I forhold til regnskabsåret 2020 er det således fortsat *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra 23. november 2017, som skal anvendes. I dette kapitel henvises som udgangspunkt til de gældende *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra 23. november 2017, men i særskilt afsnit "Reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*" beskrives ændringerne i udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*.

Kort opsummering

- Med selskabslovens nye retningslinjer i §§ 139-139b, der trådte i kraft den 10. juni 2019, er udarbejdelse af en vederlagspolitik og en vederlagsrapport blevet et lovkrav.
- Komitéen for god Selskabsledelse har den 1. juli 2020 offentliggjort udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, som forventes vedtaget inden årsskiftet med ikrafttrædelse for regnskabsår, der starter den 1. januar 2021 eller senere. I forhold til regnskabsåret 2020 er

det således fortsat *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra 23. november 2017, som skal anvendes.

- Kravene i selskabsloven gælder det børsnoterede selskab og dermed ikke koncernen.
- EU-Kommissionen har udsendt retningslinjer for udarbejdelse af vederlagsrapport, der udgør en frivillig standard, som børsnoterede selskaber kan vælge at anvende i forbindelse med udarbejdelse af vederlagsrapport.

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 kan tiltrække og fastholde kompetente ledelsesmedlemmer, og som samtidig iagttager de lovregler, anbefalinger og retningslinjer, der er gældende for fastlæggelse af selskabets vederlagspolitik og vederlagsrapportering.

“Selskabet” eller “koncernen”

Kravene i selskabsloven gælder det børsnoterede selskab og ikke koncernen. De dattervirksomheder, der ligger under det børsnoterede selskab, er således ikke omfattet af de foreslåede regler, hvilket indebærer, at vederlagspolitikken skal angå det børsnoterede selskab. Det betyder bl.a., at politikken skal beskrive, hvorledes der er taget hensyn til “selskabets” medarbejderes løn- og ansættelsesvilkår. Endvidere skal henses til “selskabets” bæredygtighed og forretningsstrategi. Når vederlagsrapporten skal udarbejdes, skal denne bl.a. indeholde oplysninger om den årlige ændring i aflønningen for det enkelte ledelsesmedlem sammenholdt med “selskabets” resultater og den gennemsnitlige aflønning i “selskabets” øvrige ansatte. Det er ikke muligt for et selskab alene at udarbejde vederlagspolitik og -rapportering baseret på koncernens forhold, hvilket er u hensigtsmæssigt, da ledelsens vederlag naturligt bør vurderes i forhold til koncernens forhold. Det skal dog nævnes, at der frivilligt kan gives oplysninger om koncernens resultater og antal ansatte, hvis det ønskes.

Hvem er selskabets ledelse?

Bestyrelsen skal udarbejde en vederlagspolitik, der dækker vederlæggelsen af selskabets bestyrelse og direktion. Der er her tale om det børsnoterede selskabs registrerede bestyrelse og direktion, mens øvrige medlemmer af ledelsen – fx et leadership board eller wider leadership – ikke omfattes af reglerne. Såfremt selskabet vælger at inkludere disse, vil det være et krav, at det er klart, hvad der gælder særskilt for de registrerede ledelsesmedlemmer.

Vederlagspolitik

Vederlagspolitikken skal være klar og forståelig. Den skal bidrage til selskabets forretningsstrategi samt langsigtede interesser og bæredygtighed og skal indeholde følgende elementer:

- En forklaring på, hvordan vederlagspolitikken bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed.

- En beskrivelse af de forskellige komponenter af fast og variabel aflønning, herunder alle bonusser og andre goder, som kan tildeles ledelsesmedlemmer, med indikation af komponenternes relative andel. En forklaring på, hvordan selskabets medarbejderes løn og ansættelsesvilkår er blevet taget i betragtning ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken.
- Retningslinjer for varigheden af kontrakter eller ordninger med ledelsesmedlemmer, de vigtigste elementer i tillægspensionsordninger eller ordninger for tidlig pensionering og opsigelsesvilkår, opsigelsesperioder samt betalinger i tilknytning til opsigelse.
- En forklaring på den beslutningsproces, der anvendes ved vederlagspolitikken fastlæggelse, revision og gennemførelse, herunder foranstaltninger til at undgå eller håndtere interessekonflikter.
- Indgår selskabet aftaler om variabel aflønning, skal vederlagspolitikken indeholde klare, brede og varierede kriterier for tildeling af den variable løn
- Vederlagspolitikken skal angive:
 - oplysninger om de finansielle og ikke-finansielle resultatkrævier, herunder hvor det er relevant, kriterier vedrørende virksomhedens sociale ansvar og en forklaring på, hvordan de bidrager til selskabets forretningsstrategi samt langsigtede interesser og bæredygtighed og de metoder, der skal anvendes til at fastlægge, om resultatkrævierne er opfyldt, og
 - oplysninger om eventuelle udskydelsesperioder samt om selskabets mulighed for at tilbagekræve variabel aflønning.
- Tildeler aktieselskabet aktiebaseret aflønning, skal vederlagspolitikken tillige indeholde retningslinjer for modningsperioder, en eventuel bindingsperiode for aktier efter udløbet af modningsperioden og forklare, hvordan den aktiebaserede aflønning bidrager til aktieselskabets forretningsstrategi, langsigtede mål og bæredygtighed.
- Ændres vederlagspolitikken, skal vederlagspolitikken beskrive og forklare alle væsentlige ændringer. Beskrivelsen skal indeholde oplysninger om, hvordan der er taget hensyn til aktionærernes afstemning om og holdning til vederlagspolitikken og vederlagsrapporterne siden generalforsamlingens seneste afstemning om vederlagspolitikken.
- Selskabets øverste ledelsesorgan kan under særlige omstændigheder midlertidigt fravige vederlagspolitikken, forudsat at vederlagspolitikken indeholder en beskrivelse af de proceduremæssige betingelser herfor og specificerer de elementer af vederlagspolitikken, som kan fraviges.

“Kravene i selskabsloven gælder det børsnoterede selskab og ikke koncernen”.

“Begreberne forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed er hverken defineret i selskabsloven eller i det andet aktinærrettighedsdirektiv. Erhvervsstyrelsen har udarbejdet vejledende fortolkning af begreberne”.

Det er et krav, at vederlagspolitikken godkendes på selskabets ordinære generalforsamling, før den kan træde i kraft i selskabet, samt at vederlagspolitikken forelægges til afstemning på generalforsamlingen mindst hvert fjerde år.

Begreberne forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed

Begreberne forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed er ikke defineret i selskabsloven. Erhvervsstyrelsens vejledende fortolkning af begreberne er følgende:

Selskabets **forretningsstrategi** er den mere konkrete udspecificering af selskabets strategi for at sikre vækst og værdiskabelse. Selskabets forretningsstrategi udgør grundlaget for selskabets målsætninger og de interne forretningsplaner, der understøtter den daglige drift og derigennem bidrager til at realisere de fastsatte mål.

Selskabets **langsigtede interesser** må overordnet forstås som et spørgsmål om, at selskabet skaber maksimal værdi for selskabets ejere på langt sigt. Da vederlagspolitikken skal understøtte de langsigtede interesser, må den anvendte aflønning således ikke udelukkende eller hovedsageligt knyttes til kortsigtede mål og driftresultater.

Selskabets **bæredygtighed** udgør et centralt forhold i varetagelsen af de langsigtede interesser. Begrebet selskabets bæredygtighed kan umiddelbart forstås som den eksterne bæredygtighed (selskabernes rolle som positive bidragsydere til samfundet som helhed) og/eller selskabernes interne bæredygtighed (herunder økonomisk, finansiel, innovation, R&D). Eftersom den nærmere fortolkning af ”selskabets bæredygtighed” ikke fremgår klart i hverken lov eller direktiv, er det Erhvervsstyrelsens opfattelse, at det enkelte selskab har en del frihed til selv at vælge, hvilken form for bæredygtighed vederlagspolitikken skal bidrage til. Efter Erhvervsstyrelsens opfattelse vil det være naturligt, at virksomhederne i denne sammenhæng primært tænker på selskabets interne, langsigtede bæredygtighed. Selskabet bør dog ligeledes vurdere, om hensyn til den eksterne bæredygtighed, herunder eksempelvis CSR, ESG m.v., ligeledes bør tages i betragtning og i givet fald omtales, hvis det vurderes relevant for det pågældende selskab.

Vederlagsrapport

Vederlagsrapporten skal være klar og forståelig og give et samlet overblik over den aflønning, som de enkelte ledelsesmedlemmer, herunder nye og tidligere, er tildelt i løbet af eller har til gode for det seneste regnskabsår.

- Den samlede aflønning fordelt på komponenter, den faste og variable aflønnings forholds-mæssige andel, og en forklaring på, hvordan den samlede aflønning er i overensstemmelse med den vedtagne vederlagspolitik, herunder hvordan den bidrager til selskabets langsigtede resultater og oplysninger om, hvordan resultatkriterierne er anvendt.
- Den årlige ændring i aflønningen, i selskabets resultater og i den gennemsnitlige aflønning på grundlag af fuldtidsækvivalenter af andre ansatte i selskabet end ledelsesmedlemmer som minimum over de seneste fem regnskabsår. Dette skal være opstillet på en måde, der muliggør sammenligning.
- Enhver form for aflønning fra virksomheder, som tilhører den samme koncern.
- Antallet af aktier, tildelte eller tilbudte aktieoptioner og de væsentligste betingelser for udnyttelsen af rettighederne, herunder kursen på tildelingstidspunktet, datoen for udnyttelse og enhver ændring heraf.
- Oplysninger om brug af muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning.
- Oplysninger om eventuelle afvigelser fra proceduren for gennemførelsen af vederlagspolitikken og afvigelser fra selve vederlagspolitikken, herunder en beskrivelse af de særlige omstændigheder og en angivelse af de konkrete elementer i vederlagspolitikken, der er fraveget.

EU-Kommissionen har udsendt retningslinjer for udarbejdelse af vederlagsrapport, der udgør en frivillig standard, som børsnoterede selskaber kan vælge at anvende i forbindelse med udarbejdelse af vederlagsrapport efter reglerne, som er implementeret ved dansk ret i selskabslovens § 139b.

Retningslinjerne er som nævnt frivillige, men må forventes at få en stor betydning i praksis i forhold til vederlagsrapportens egentlige format og opsætning. Vejledningen foreligger ved redaktionens afslutning i udkast.

Selskabet skal på den ordinære generalforsamling afholde en vejledende afstemning om vederlagsrapporten for det seneste regnskabsår og skal i vederlagsrapporten for det efterfølgende regnskabsår forklare, hvorledes der er taget hensyn til resultatet af generalforsamlingens afstemning.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

Anbefalinger for god Selskabsledelse opstiller nogle rammer for vederlagsudvalgets organisering, struktur og opgaver. De gældende anbefalinger ved redaktionens afslutning i afsnit 3.4.7. og 3.4.8., samt afsnit 4.1. og 4.2., er angivet i bokse. Komitéen for god Selskabsledelse har imidlertid den 1. juli 2020 offentliggjort udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, som forventes vedtaget inden årsskiftet med ikrafttrædelse for regnskabsår, der starter den 1. januar 2021 eller senere. I forhold til regnskabsåret 2020 er det således fortsat *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra 23. november 2017, som skal anvendes. I afsnittet "Reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*" nedenfor er de væsentligste ændringer af anbefalingerne til ledelsens vederlag beskrevet. Dog skal det fremhæves, at udkast til anbefalingerne 4.1.3. og

4.1.6. kræver stillingtagen og evt ændringer, der skal vedtages allerede ved generalforsamlingen for, som afholdes i 2021.

I det følgende er vist en oversigt, som sammenholder de eksisterende *Anbefalinger for god Selskabsledelse* om vederlagspolitik og vederlagsrapport med henholdsvis selskabslovens §§ 139-139a om vederlagspolitik og § 139b om vederlagsrapport. Det bemærkes dog, at eftersom *Anbefalinger for god Selskabsledelse* ikke har samme struktur som kravene i selskabsloven, har vi flere steder måtte nøjes med at gengive uddrag af enkeltanbefalinger.

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.

“*Anbefalinger for god Selskabsledelse* opstiller nogle rammer for vederlagsudvalgets organisering, struktur og opgaver”.

**Figur 34: Selskabsloven sammenholdt med
Anbefalinger for god Selskabsledelse: Vederlagspolitik**

Område	Selskabslovens §§ 139-139a	Anbefalinger for god Selskabsledelse
Hvem er omfattet?	Bestyrelse og direktion og et eventuelt tilsynsråd, hvis dette vælges som alternativ til bestyrelsen.	Bestyrelsen og direktionen.
Langsigtede interesser og bæredygtighed	Vederlagspolitikken skal forklare, hvordan den bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed.	Anbefaling 4.1.1. Det <i>anbefales</i>, 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.
Lønelementer	Vederlagspolitikken skal indeholde en beskrivelse af de forskellige komponenter af fast og variabelt vederlag, herunder alle bonuser og andre væsentlige goder, som kan tildeles ledelsesmedlemmer, med indikation af komponenternes relative andel.	Uddrag af Anbefaling 4.1.1 (se ovenfor). Det <i>anbefales</i>, at vederlagspolitikken indeholder: • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Uddrag af Anbefaling 4.1.2 (se nedenfor). Det <i>anbefales</i>, at der fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse.
Hensyntagen til medarbejdernes løn	Vederlagspolitikken skal indeholde en forklaring på, hvordan selskabets medarbejderes løn- og ansættelsesvilkår er blevet taget i betragtning ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken.	N/A.
Variabelt vederlag	Indgår selskabet aftaler om variabel aflønning, skal vederlagspolitikken indeholde klare, brede og varierede kriterier for tildeling af den variable løn. Vederlagspolitikken skal angive: • oplysninger om de finansielle og ikke-finansielle resultatkriterier, • en forklaring på, hvordan resultatkriterierne bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed, • de metoder, der skal anvendes til at fastlægge, om resultatkriterierne er opfyldt, • oplysninger om eventuelle udskydelsesperioder, og • om selskabets mulighed for at tilbagekræve variabel aflønning.	Anbefaling 4.1.2. Det <i>anbefales</i>, 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.

Kilde: Vejledning om selskabslovens krav til børsnoterede selskabers vederlagspolitik og vederlagsrapport, november 2019

Figur 34: Selskabsloven sammenholdt med
Anbefalinger for god Selskabsledelse: Vederlagspolitik (fortsat)

Område	Selskabslovens §§ 139-139a	Anbefalinger for god Selskabsledelse
Optjenings- og modningsperioder ved aktiebaseret aflønning	Tildeler selskabet aktiebaseret aflønning, skal vederlagspolitikken tillige indeholde retningslinjer for modningsperioder, en eventuel bindingsperiode for aktier efter udløbet af modningsperioden og forklare, hvordan den aktiebaserede aflønning bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede mål og bæredygtighed.	Anbefaling 4.1.4. Det <i>anbefales</i> , at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling.
Varighed af kontrakter, opsigelsesvarsler mv.	Vederlagspolitikken skal indeholde retningslinjer for varigheden af kontrakter eller ordninger med ledelsesmedlemmer, de vigtigste elementer i tillægspensionsordninger eller ordninger for tidlig pensionering og opsigelsesvilkår, opsigelsesperioder samt betalinger i tilknytning til opsigelse.	Anbefaling 4.1.5. Det <i>anbefales</i> , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.
Beslutningsproces og ændring af vederlagspolitikken	Ændres vederlagspolitikken, skal vederlagspolitikken beskrive og forklare alle væsentlige ændringer. Beskrivelsen skal indeholde oplysninger om, hvordan der er taget hensyn til kapitalejernes afstemning om og holdning til vederlagspolitikken og vederlagsrapporterne siden generalforsamlingens seneste afstemning om vederlagspolitikken.	N/A.
Fravigelse af vederlagspolitikken	Selskabets øverste ledelsesorgan kan under særlige omstændigheder midlertidigt fravige vederlagspolitikken, forudsat at vederlagspolitikken indeholder en beskrivelse af de proceduremæssige betingelser herfor og specificere de elementer af vederlagspolitikken, som kan fraviges.	N/A.
Offentliggørelse af vederlagspolitikken	En godkendt vederlagspolitik skal hurtigst muligt offentliggøres på selskabets hjemmeside sammen med datoen for og resultatet af afstemningen. Vederlagspolitikken skal forblive offentlig tilgængelig og gratis på hjemmesiden, så længe den er gældende.	Uddrag af Anbefaling 4.1.1 (se ovenfor). Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år, samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.
Hyppegheden af godkendelse af vederlagspolitikken på generalforsamlingen	Aktionærerne stemmer om vederlagspolitikken på aktieselskabets generalforsamling ved enhver væsentlig ændring og mindst hvert fjerde år.	Uddrag af Anbefaling 4.1.1 (se ovenfor). Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år, samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Kilde: Vejledning om selskabslovens krav til børsnoterede selskabers vederlagspolitik og vederlagsrapport, november 2019

Selskabsloven indeholder følgende væsentlige tilføjelser i forhold til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* (PwC's forståelse):

- Vederlagspolitikken skal også medtage omtale af selskabets forretningsstrategi og bæredygtighed.
- Vederlagspolitikken skal forklare, hvordan selskabets medarbejderes løn- og ansættelsesvilkår er blevet taget i betragtning ved udarbejdelse af vederlagspolitikken.
- Oplysninger om variabelt vederlag skal omfatte oplysninger om, hvorledes de finansielle og ikke-finansielle resultatkriterier bidrager til forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed.
- Oplysninger om variabelt vederlag skal omfatte oplysning om de metoder, der anvendes til at fastlægge, om resultatkriterierne er opfyldt.
- Oplysninger om variabelt vederlag skal omfatte oplysninger om eventuelle udskydelsesperioder.
- For aktiebaseret vederlæggelse skal der være retningslinjer for modningsperiode, men der er ikke krav om et bestemt antal optjenings-/modningsår – i modsætning til i anbefalingerne, som anbefaler, at ordningerne har en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og med periodisk tildeling.
- Aktiebaseret aflønning skal indeholde oplysninger om, hvordan det bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede mål og bæredygtighed.
- Vederlagspolitikken skal indeholde retningslinjer for varigheden af kontrakter og ordninger for tidlig pensionering og opsigelsesvilkår etc., men uden anførsel af nogen konkret tidsperiode. I anbefalingerne må vederlaget i opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstige to års vederlag.
- Ændres vederlagspolitikken, skal de væsentligste ændringer beskrives og forklares.
- Hvis vederlagspolitikken skal kunne fraviges, skal de proceduremæssige betingelser være fastlagt i politikken og specificere de elementer af vederlagspolitikken, der kan fraviges.
- Vederlagspolitikken skal forblive offentligt tilgængelig på selskabets hjemmeside, så længe den er gældende. I anbefalingerne er der ikke angivet oplysninger om, hvor længe den skal være på hjemmesiden.

“Komitéen for god Selskabsledelse har den 1. juli 2020 offentliggjort udkast til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. I forhold til regnskåret 2020 er det fortsat *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra 23. november 2017, som skal anvendes. Dog skal det fremhæves, at udkast til anbefalingerne kræver stillingtagen og evt. ændringer, der skal vedtages allerede ved generalformsamlingen for, som afholdes i 2021”.

**Figur 35: Selskabsloven sammenholdt med
Anbefalinger for god Selskabsledelse: Vederlagsrapport**

Område	Selskabslovens § 139b	Anbefalinger for god Selskabsledelse
Rapportering om samlet aflønning for de enkelte ledelsesmedlemmer	Vederlagsrapporten skal omfatte oplysninger om den samlede aflønning fordelt på komponenter, det faste og variable vederlags forholdsmæssige andel, og en forklaring på, hvordan den samlede aflønning er i overensstemmelse med den vedtagne vederlagspolitik, herunder hvordan den bidrager til de langsigtede resultater, og oplysninger om, hvordan resultatkriterierne er anvendt.	Anbefaling 4.1.2. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling. Anbefaling 4.2.3. Det anbefales, at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, som 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.
Rapportering om udviklingen i aflønningen mv. for de enkelte ledelsesmedlemmer (femårsoversigt)	Vederlagsrapporten skal omfatte oplysninger om den årlige ændring i aflønningen, i selskabets resultater og i den gennemsnitlige aflønning på grundlag af fuldtidsækvivalenter af andre ansatte i selskabet end ledelsesmedlemmer som minimum over de seneste fem regnskabsår, opstillet på en måde, der muliggør sammenligning.	Se Anbefaling 4.2.3 ovenfor.
Rapportering om vederlag fra andre koncernvirksomheder til de enkelte ledelsesmedlemmer	Vederlagsrapporten skal omfatte oplysninger om enhver form for aflønning fra virksomheder, som tilhører samme koncern.	Se Anbefaling 4.2.3 ovenfor, idet det bemærkes, at anbefalingen også omfatter vederlag til associerede virksomheder.
Rapportering om aktieordninger for de enkelte ledelsesmedlemmer	Vederlagsrapporten skal omfatte oplysninger om antallet af aktier, tildelte eller tilbudte aktieoptioner og de væsentligste betingelser for udnyttelsen af rettighederne, herunder kursen på tildelingstidspunktet, datoen for udnyttelse og enhver ændring heraf.	N/A.
Rapportering om muligheden for tilbagekrævning af variabel aflønning hos de enkelte ledelsesmedlemmer	Vederlagsrapporten skal omfatte oplysninger om brug af muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning.	N/A.
Rapportering om eventuelle fravigelser af vederlagspolitikken for de enkelte ledelsesmedlemmer	Vederlagsrapporten skal omfatte oplysninger om eventuelle afvigelser fra proceduren for gennemførelsen af vederlagspolitikken og afvigelser fra selve vederlagspolitikken, herunder en beskrivelse af de særlige omstændigheder og en angivelse af de konkrete elementer i vederlagspolitikken, der er fraveget.	N/A.

Kilde: Vejledning om selskabslovens krav til børsnoterede selskabers vederlagspolitik og vederlagsrapport, november 2019

Figur 35: Selskabsloven sammenholdt med Anbefalinger for god Selskabsledelse: Vederlagsrapport (fortsat)

Område	Selskabslovens § 139b	Anbefalinger for god Selskabsledelse
Afstemning på generalforsamlingen	Selskabet afholder på den ordinære generalforsamling en vejledende afstemning om godkendelse af vederlagsrapporten for det seneste regnskabsår. Selskabet skal i vederlagsrapporten for det efterfølgende regnskabsår forklare, hvordan der er taget hensyn til resultatet af generalforsamlingens afstemning.	Anbefaling 4.2.2. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.
Undtagelse til den vejledende afstemning	Små og mellemstore selskaber (årsregnskabslovens regnskabsklasse B og mellem C) kan i stedet for en vejledende afstemning forelægge vederlagsrapporten til drøftelse på den ordinære generalforsamling. Selskabet skal i vederlagsrapporten for det efterfølgende regnskabsår forklare, hvordan der er taget hensyn til drøftelsen på generalforsamlingen.	N/A.
Offentliggørelse af vederlagsrapporten	Hurtigst muligt efter generalforsamlingens afholdelse offentliggøres vederlagsrapporten på selskabets hjemmeside, hvor den skal forblive offentligt tilgængelig og gratis i en periode på 10 år. Vederlagsrapporten kan være tilgængelig i en længere periode forudsat, at den ikke længere indeholder personoplysninger.	Uddrag af Anbefaling 4.2.3 (se ovenfor). Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.
Revisors rolle	Revisor skal påse, at oplysningerne i henhold til reglerne fremgår af vederlagsrapporten.	N/A.
Rapporteringsformat	Med henblik på at sikre harmoniseringen og konsistensen af de børsnoterede selskabers vederlagsrapporter vil EU-Kommissionen, jf. artikel 9 b, stk. 6, i aktionærrettighedsdirektivet udarbejde retningslinjer med henblik på at fastlægge en frivillig standard for fremlæggelsen af de oplysninger, der skal være indeholdt i vederlagsrapporten.	N/A.

Selskabsloven indeholder følgende væsentlige tilføjelser i forhold til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* (PwC's forståelse):

- Oplysninger om det enkelte ledelsesmedlems aflønning:
 - Fordelingen på lønkomponenterne og det faste og variable vederlags forholds-mæssige andel.
 - Hvordan den samlede aflønning er i overensstemmelse med den vedtagne politik, herunder hvordan den bidrager til de langsigtede resultater, og hvordan resultatkriterierne er anvendt – hvorimod anbefalingerne anbefaler redegørelse for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål.
 - Den årlige ændring i aflønningen, i selskabets resultater og den gennemsnitlige aflønning af andre ansatte end ledelsesmedlemmerne – og disse oplysninger skal gives for de seneste fem regnskabsår, og de skal kunne sammenlignes.
 - Enhver form for aflønning fra virksomheder, som tilhører samme koncern – i henhold til anbefalingerne skal der også oplyses om vederlag fra associerede virksomheder.
 - Detaljerede oplysninger om aktieaflønning.
 - Muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning.
- Eventuelle afvigelser fra vederlagspolitikken og afvigelser fra proceduren for gennemførelsen af vederlagspolitikken, herunder de særlige omstændigheder og de konkrete elementer i vederlagspolitikken, der er fraveget.
- Der afholdes en vejledende afstemning om vederlagsrapporten – i modsætning til i anbefalingerne, hvor generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag for bestyrelsen (altså ikke for direktionen) for det igangværende regnskabsår (altså ikke det regnskabsår, der er afsluttet).
- Vederlagsrapporten skal offentliggøres på selskabets hjemmeside hurtigst muligt efter generalforsamlingens afholdelse, og den skal forblive tilgængelig i ti år. I anbefalingerne er det alene anbefalet, at den offentliggøres på hjemmesiden – men uden en tidsangivelse af, hvor hurtigt det skal ske, og hvor længe den skal forblive på hjemmesiden.
- Revisor skal påse, at oplysningerne i henhold til reglerne fremgår af vederlagsrapporten.

Kilde: *Vejledning om selskabslovens krav til børsnoterede selskabers vederlagspolitik og vederlagsrapport*, november 2019

Periodisering af aktieprogrammer

Det har i praksis været diskuteret, hvorledes værdien af aktieprogrammer skal opgøres, når selskabet afrapporterer herom i vederlagsrapporten. Af selskabsloven fremgår intet herom, og af Erhvervsstyrelsens vejledning fremgår, at der er en vis frihed til at vælge opgørelsesform. De fleste virksomheder vælger os bekendt at opgøre værdien af et aktieprogram efter IFRS 2 (typisk Black & Scholes), så selve den grundlæggende måde at opgøre programmet på derved svarer til opgørelsen i årsrapporten. Til gengæld viser der sig ofte udfordringer i forhold til periodiseringen af det tildelte program – altså om det tildelte program skal tælle med fuldt ud i tildelingsåret, eller om det (på samme måde som i årsrapporten) skal fordeles henover optjeningsperioden, fx 3 år. Den rette måde at afgøre dette spørgsmål på vil efter PwC's opfattelse være at sikre en overensstemmelse til politikken. Politikken vil som oftest anse tildelingen for sket i tildelingsåret, uanset at man regnskabsmæssigt fordeler den henover en årrække. Derved bør afrapporteringen i vederlagsrapporten vise tildelingen fuldt ud i tildelingsåret, så oplysninger om fx størrelsen af variabelt vederlag påvirkes fuldt ud heraf i tildelingsåret. Da årsrapportens oplysninger om aktiebaseret vederlag stadig forudsætter en indregning af den opgjorte værdi over optjeningsperioden, anbefaler vi, at selskabet som en del af vederlagsrapporten medtager en afstemning mellem de opgjorte beløb i vederlagsrapporten hhv. i årsrapporten.

Reviderede Anbefalinger for god Selskabsledelse

Komitéen har valgt at udfase de anbefalinger om ledelsesaf-lønning, som fremgår direkte af lovgivningen, og fremhæve vigtigheden af selskabers langsigtede værdiskabelse, herunder øget dialog med en brede kreds af interessenter, selskabers bæredygtighed, selskabers overvejelser og transparens ift. ledelsesaf-lønning og selskabers overordnede formål – deres purpose.

De væsentligst ændringer til anbefalingerne om ledelsens vederlag er følgende:

- Anbefaling 4.1.1. ny anbefaling, hvor vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtige og forenelig med selskabets langsigtede aktionærinteresser.
- Anbefaling 4.1.4. flyttes til anbefaling 4.1.2., hvor det udgår, at anbefalingen det er i relation til, hvis der anvendes langsigtede incitamentsprogrammer, og i stedet tilføjes det, at aktiebaserede incitamentsprogrammer primært er langsigtede. Dermed udvides anbefalingen.
- Ny anbefaling 4.1.3. hvor den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennem-sigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestids-punktet i både pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier. Det indebærer stillingtagen til behovet for eventuelle ændringer i politikken, som i givet fald skal vedtages ved generalforsamlingen i 2021.
- Anbefaling 4.1.1. og 4.1.2. udgår, da det er omfattet af lovgivningen, og hvor delen om tilbagebetaling af variabelt vederlag er udvidet og flyttet til en ny særskilt anbefaling 4.1.6. og udvides med mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variabelt vederlag for direktion og bestyrelse, hvis udover at vederlaget er udbetalt, at vederlaget er tildelt og optjent. Det er tilføjet, at dette også gælder, hvis væsentlige forudsætninger for udbetalin brister, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag. Det indebærer stillingtagen samt evt. ændringer, som i givet fald skal vedtages ved generalforsamlingen 2021.

► anders.stig.lauritsen@pwc.com
► claus.hoegh-jensen@pwc.com

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. Det skal nævnes, at flere anbefalinger nu er erstattet af lovgivning, jf. omtalen i forrige afsnit.

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

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafłønning") 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 Vederlagspolitikens 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.

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.³

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: *corporategovernance.dk*

1. Komiteen for god selskabsledelse tilføjer: Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsafłønning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsafłønning" efter selskabslovens § 139, skal efter godkendelse af generalforsamlingen alene genbehandles på generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte overordnede retningslinjer for incitamentsafłønning, 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. Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger, samt disse ordningers aktuariemæssige 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.



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. Det øverste ledelsesorgan i aktieselskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked, der er beliggende eller aktivt i et EU-/EØS-land, skal udarbejde en vederlagspolitik for ledelsesmedlemmerne, medmindre der udelukkende er tale om stemmeløse aktier.

Stk. 2. Aktionærerne stemmer om vederlagspolitikken på aktieselskabets generalforsamling ved enhver væsentlig ændring og mindst hvert fjerde år.

Stk. 3. Ved indgåelse af konkrete aftaler om ledelsesaflønning eller ved forlængelse eller ændring af eksisterende aftaler skal den gældende godkendte vederlagspolitik overholdes, jf. dog § 139a, stk. 5.

Stk. 4. Godkender generalforsamlingen ikke vederlagspolitikken, skal det øverste ledelsesorgan fremsætte et ændret forslag til vederlagspolitik senest på den følgende ordinære generalforsamling. Aktieselskabet kan fortsætte med at aflønne ledelsesmedlemmerne i henhold til gældende praksis, indtil en ny vederlagspolitik er godkendt af generalforsamlingen.

Stk. 5. En godkendt vederlagspolitik skal hurtigst muligt offentliggøres på aktieselskabets hjemmeside sammen med datoen for og resultatet af afstemningen. Vederlagspolitikken skal forblive offentlig tilgængelig og gratis på hjemmesiden, så længe den er gældende.

Stk. 6. Har generalforsamlingen godkendt en vederlagspolitik, bortfalder bestemmelsen om retningslinjer for incitamentsaflønning i aktieselskabets vedtægter, og den slettes formløst fra aktieselskabets vedtægter.

§ 139a. Vederlagspolitikken, jf. § 139, skal være klar og forståelig og bidrage til aktieselskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed og indeholde følgende:

- 1) En forklaring på, hvordan vederlagspolitikken bidrager til aktieselskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed.
- 2) En beskrivelse af de forskellige komponenter af fast og variabel aflønning, herunder alle bonusser og andre goder, som kan tildeles ledelsesmedlemmer, med indikation af komponenternes relative andel.
- 3) En forklaring på, hvordan aktieselskabets medarbejderes løn og ansættelsesvilkår er blevet taget i betragtning ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken.
- 4) Retningslinjer for varigheden af kontrakter eller ordninger med ledelsesmedlemmer, de vigtigste elementer i tillægspensionsordninger eller ordninger for tidlig pensionering og opsigelsesvilkår, opsigelsesperioder og betalinger i tilknytning til opsigelse.
- 5) En forklaring på den beslutningsproces, der anvendes ved vederlagspolitikken fastlæggelse, revision og gennemførelse, herunder foranstaltninger til at undgå eller håndtere interessekonflikter.

Stk. 2. Indgår aktieselskabet aftaler om variabel aflønning, skal vederlagspolitikken indeholde klare, brede og varierede kriterier for tildeling af den variable løn. Vederlagspolitikken skal angive:

- 1) oplysninger om de finansielle og ikke-finansielle resultatkriterier, herunder, hvor det er relevant, kriterier vedrørende virksomhedens sociale ansvar, og en forklaring på, hvordan de bidrager til aktieselskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed, samt de metoder der skal anvendes til at fastlægge, om resultatkriterierne er opfyldt, og
- 2) oplysninger om eventuelle udskydelsesperioder og om aktieselskabets mulighed for at tilbagekræve variabel aflønning.

Stk. 3. Tildeler aktieselskabet aktiebaseret aflønning, skal vederlagspolitikken, jf. stk. 2, tillige indeholde retningslinjer for modningsperioder og en eventuel bindingsperiode for aktier efter udløbet af modningsperioden og forklare, hvordan den aktiebaserede aflønning bidrager til aktieselskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed.



Stk. 4. Ændres vederlagspolitikken, skal vederlagspolitikken beskrive og forklare alle væsentlige ændringer. Beskrivelsen skal indeholde oplysninger om, hvordan der er taget hensyn til aktionærernes afstemning om og holdning til vederlagspolitikken og vederlagsrapporterne, jf. § 139b, siden generalforsamlingens seneste afstemning om vederlagspolitikken.

Stk. 5. Aktieselskabets øverste ledelsesorgan kan under særlige omstændigheder midlertidigt fravige vederlagspolitikken, forudsat at vederlagspolitikken indeholder en beskrivelse af de proceduremæssige betingelser herfor og specificerer de elementer af vederlagspolitikken, som kan fraviges.

§ 139b. Aktieselskaber, der har udarbejdet en vederlagspolitik, jf. § 139, skal udarbejde en klar og forståelig vederlagsrapport, som giver et samlet overblik over den aflønning, som de enkelte ledelsesmedlemmer, herunder nye og tidligere, er tildelt i løbet af eller har til gode for det seneste regnskabsår. Aflønningen omfatter tillige alle goder uanset form. Vederlagsrapporten må for de individuelle ledelsesmedlemmer ikke indeholde de særlige kategorier af personoplysninger, som er omhandlet i artikel 9, stk. 1, i databeskyttelsesforordningen, eller personoplysninger som vedrører de individuelle ledelsesmedlemmers familiemæssige situation.

Stk. 2. Aktieselskabets centrale ledelsesorgan har ansvaret for at udarbejde og offentliggøre vederlagsrapporten.

Stk. 3. Vederlagsrapporten skal, i det omfang det er relevant, omfatte følgende oplysninger om hvert enkelt ledelsesmedlems aflønning:

- 1) Den samlede aflønning fordelt på komponenter, den faste og variable aflønnings forholds-mæssige andel, en forklaring på, hvordan den samlede aflønning er i overensstemmelse med den vedtagne vederlagspolitik, herunder hvordan den bidrager til aktieselskabets langsigtede resultater, og oplysninger om, hvordan resultatkriterierne er anvendt.

2) Den årlige ændring i aflønningen, i aktieselskabets resultater og i den gennemsnitlige aflønning på grundlag af fuldtidsækvivalenter af andre ansatte i aktieselskabet end ledelsesmedlemmer som minimum over de seneste fem regnskabsår, opstillet på en måde, der muliggør sammenligning.

3) Enhver form for aflønning fra virksomheder, som tilhører den samme koncern, jf. § 5, nr. 19.

4) Antallet af aktier, tildelte eller tilbudte aktieoptioner og de væsentligste betingelser for udnyttelsen af rettighederne, herunder kursen på tildelingstidspunktet, datoen for udnyttelse og enhver ændring heraf.

5) Oplysninger om brug af muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning.

6) Oplysninger om eventuelle afvigelser fra proceduren for gennemførelsen af vederlagspolitikken, jf. § 139a, stk. 1, nr. 5, og afvigelser fra selve vederlagspolitikken, jf. § 139a, stk. 5, herunder en beskrivelse af de særlige omstændigheder og en angivelse af de konkrete elementer i vederlagspolitikken, der er fraveget.

Stk. 4. Aktieselskabet afholder på den ordinære generalforsamling en vejledende afstemning om godkendelse af vederlagsrapporten fra det seneste regnskabsår, jf. dog stk. 5. Aktieselskabet skal i vederlagsrapporten for det efterfølgende regnskabsår forklare, hvordan der er taget hensyn til resultatet af generalforsamlingens afstemning.

Stk. 5. Små og mellemstore aktieselskaber, jf. årsregnskabslovens § 7, stk. 2, nr. 1 og 2, kan i stedet for en vejledende afstemning, jf. stk. 4, forelægge vederlagsrapporten til drøftelse på den ordinære generalforsamling. Aktieselskabet skal i vederlagsrapporten for det efterfølgende regnskabsår forklare, hvordan der er taget hensyn til drøftelsen på generalforsamlingen.

Stk. 6. Hurtigst muligt efter generalforsamlingens afholdelse offentliggøres vederlagsrapporten på aktieselskabets hjemmeside, hvor den skal forblive offentligt tilgængelig og gratis i en periode på 10 år. Vederlagsrapporten kan være tilgængelig i en længere periode, forudsat at den ikke længere indeholder personoplysninger.

Inspiration til vederlagsudvalgets forretningsorden

Af Anders Stig Lauritsen 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.

Sekretær

Der tages beslutning om, hvem der skal 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?

“Drøftelse af behov for ændringer i vederlagspolitikken og udformningen af vederlagsrapporten bør også omfatte væsentlige aktionærer for at sikre, at vederlagsudvalget og bestyrelsen er bekendt med aktionærernes forventninger og for at have en dialog herom”.

Kort opsummering

- Som led i at opstille klare retningslinjer for bestyrelsens og eventuelle underudvalgs arbejde bør der udarbejdes en forretningsorden for vederlagsudvalgets 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.



Bemyndigelse

Her oplystes, 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.

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. Endvidere kræver selskabsloven, at selskabets vederlagsrapport skal behandles på generalforsamlingen.

Opgaver¹

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, 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 vederlagsrapport for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse.
- At bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.

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. Endvidere bør ændringer til selskabets vederlagspolitik og vederlagsrapport, som følge af de forventede ændringer til reviderede *Anbefalinger for god selskabsledelse* analyseres. Disse retningslinjer forventes at få virkning fra og med regnskabsåret 2021.

Vederlagsudvalget gennemgår og tilpasser på denne baggrund selskabets vederlagspolitik og udarbejder en vederlagsrapport samt udkast til indstilling til den samlede bestyrelse. Drøftelse af behov for ændringer i vederlagspolitikken og udformningen af vederlagsrapporten bør også omfatte drøftelser med 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 medarbejders 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.

► anders.stig.lauritsen@pwc.com
► claus.hoegh-jensen@pwc.com

1. Kilde: corporategovernance.dk

Vederlagsudvalgets årshjul

Af Anders Stig Lauritsen og
Claus Høegh-Jensen, PwC

Vederlagsudvalgets ansvar er helt overordnet at udarbejde en vederlagspolitik og en vederlagsrapport for bestyrelsen og direktionen.

PwC har med baggrund i *Anbefalinger for god Selskabsledelse* og selskabslovens §§ 139 – 139b udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, som vederlagsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve anbefalingerne¹. Komitéen for god Selskabsledelse har den 1. juli 2020 offentliggjort udkast

til reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, som forventes vedtaget inden årsskiftet med ikrafttrædelse for regnskabsår, der starter den 1. januar 2021 eller senere. I forhold til regnskabsåret 2020 er det således fortsat *Anbefalinger for god Selskabsledelse* fra 23. november 2017, som skal anvendes.

Vi foreslår at dele opgaverne ud på fem møder eller overordnede temaer. Vi har foreslået et "ekstra møde" for at sikre en hensigtsmæssig drøftelse af de reviderede *Anbefalinger for*

Kort opsummering

- Vederlagsudvalgets primære opgave er dels at udforme oplæg til selskabets vederlagspolitik, herunder direktionens og bestyrelsens lønpakke, dels at udarbejde en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen.
- Vi har udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, som vederlagsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, vurdere de forventede ændringer til *Anbefalingerne for god Selskabsledelse* gældende for 2021 og kravene i selskabsloven efter implementeringen af aktionærrettighedsdirektivet.
- Vederlagsudvalget må forventes at skulle bruge ekstra tid i år for at vurdere de forventede ændringer til *Anbefalingerne for god Selskabsledelse*, men mindre tid end sidste år, hvor de nye og udvidede krav i selskabsloven efter implementering af aktionærrettighedsdirektivet blev introduceret. Vi har derfor reduceret årshjulet fra seks til fem møder, hvilket dækker over en reduktion på to møder som følge af, at da de udvide krav i selskabsloven er behandlet og et ekstra møde for at have tilstrækkelig tid til at sætte sig ind i de reviderede *Anbefalinger for selskabsledelse* og drøfte, hvorledes disse skal reflekteres i selskabets vederlagspolitik. Såfremt udkast til vederlagsrapporten ikke er behandlet sidste år sammen med vederlagspolitikken, anbefaler vi at et yderligere møde planlægges med fokus på drøftelse af udformningen af vederlagsrapporten.
- PwC anbefaler, at vederlagsrapporten udarbejdes i udkast samtidig med vederlagspolitikken, så det sikres, at vederlagspolitikken er tilstrækkelig klart formuleret til at kunne omsættes til en vederlagsrapport, og så det herudover sikres, at vederlagspolitikken resulterer i en vederlagsrapport, der giver en hensigtsmæssig beskrivelse af vederlagene til direktion og bestyrelse. Endvidere anbefales, at vederlagspolitikken og vederlagsrapporten vurderes i forhold til lønoplysningerne i årsregnskabet, da udgangspunktet for vederlagspolitikken og vederlagsrapporten normalt er årets tildelte vederlag, mens vederlaget i årsregnskabet er periodiseret for det pågældende år.



1. Kilde: Årshjulet tager udgangspunkt i selskabslovens §§ 139a-139b samt OMX' corporate governance-anbefalinger fra 23. november 2017 og angiver reference til sekselskabsloven og anbefalingerne. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. 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.

“Det skal overvejes, om vederlagspolitikken og om vederlagsrapporten alene skal gælde for bestyrelse og direktion, jf. lovens minimumskrav, eller om vederlagsrapporten tillige skal omfatte den øvrige ledelsesgruppe”.

selskabsledelse. Der bør naturligvis afholdes møder, når der er behov for det, og vores forslag om fem møder skal også snarere ses som en opdeling i fem overordnede emner, som vederlagsudvalget skal behandle.

Det skal overvejes, om vederlagspolitikken og om vederlagsrapporten alene skal gælde for bestyrelse og direktion, jf. lovens minimumskrav, eller om vederlagsrapporten tillige skal omfatte den øvrige ledelsesgruppe.

- **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 vedrørende 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 (ekstra som følge af reviderede Anbefalinger for god Selskabsledelse)** – Beslutning om håndtering af de reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. Formålet med dette ekstra møde om de reviderede anbefalinger er at gennemgå ændringerne og betydningen for selskabs vederlagspolitik for 2021, herunder særligt udkast til anbefalingerne 4.1.3. og 4.1.6., som kræver stillingtagen og evt. ændringer, der skal vedtages allerede ved generalforsamlingen, som afholdes i 2021.

- **Møde 4** – Vederlagspolitik og udkast til vederlagsrapport. Udvalget udarbejder oplæg til vederlæggelse af bestyrelsen, bestyrelsens udvalg og direktion, i relation til vederlagsniveau, vederlagskomponenter (hensyntagen til medarbejdernes løn, fast vederlag, kortsigtet variabelt vederlag, langsigtet variabelt vederlag, varighed af kontrakter/opsigelsesvarsler), beslutningsproces for ændringer til politikken, principperne for incitamentsafklønning til vedtagelse i ledelsen og som grundlag for godkendelse på selskabets generalforsamling. Endvidere gennemgås struktur for vederlagsrapporten og sammenhængen til vederlagspolitikken.
- **Møde 5** – Rapportering. Udvalget skal følge udviklingen i regler for vederlagspolitik, *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, selskabslovens §§ 139-139b, og krav og forventninger til fastsættelse af selskabets vederlagspolitik, og gennemgå og godkende udvalgets rapportering i årsrapporten, vederlagsrapporten 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.

Årsplanen 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 delårsrapportbekendtgørelsen er angivet som *delårs.BEK*, og reference til revisorloven er angivet som *RL*.

► anders.stig.lauritsen@pwc.com
► claus.hoegh-jensen@pwc.com

Figur 36: Vederlagsudvalgets årsplan

	Møde 1	Møde 2	Møde 3
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 incitaments-aflønning") 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 indsats², – 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)	• 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.	• Beslutning om, hvorledes reviderede <i>Anbefalinger for god selskabsledelse</i> skal håndteres. • Fremlæggelse af konklusioner fra eventuelt afholdte workshops, og at det samlede vederlagsudvalg er enige i konklusionerne.
Governance	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen.

2. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen.

Figur 36: Vederlagsudvalgets årsplan (fortsat)

	Møde 4	Møde 5
Opgaver og kommunikation	Oplæg til ændringer til vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen (§ 139a), herunder: • En forklaring på, hvordan vederlagspolitikken bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed. • En beskrivelse af de forskellige komponenter af fast og variabel aflønning, herunder alle bonusser og andre goder, som kan tildeles ledelsesmedlemmer, med indikation af komponenternes relative andel. • En forklaring på, hvordan selskabets medarbejders løn og ansættelsesvilkår er blevet taget i betragtning ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken. • Retningslinjer for varigheden af kontrakter eller ordninger med ledelsesmedlemmer, de vigtigste elementer i tillægspensionsordninger eller ordninger for tidlig pensionering og opsigelsesvilkår, opsigelsesperioder samt betalinger i tilknytning til opsigelse. • En forklaring på den beslutningsproces, der anvendes ved vederlagspolitikken fastlæggelse, revision og gennemførelse, herunder foranstaltninger til at undgå eller håndtere interessekonflikter. • Indgår selskabet aftaler om variabel aflønning, skal vederlagspolitikken indeholde klare, brede og varierede kriterier for tildeling af den variable løn. Vederlagspolitikken skal angive: – oplysninger om de finansielle og ikke-finansielle resultatkriterier, herunder hvor det er relevant, kriterier vedrørende virksomheders sociale ansvar og en forklaring på, hvordan de bidrager til selskabets forretningsstrategi samt langsigtede interesser og bæredygtighed samt de metoder, der skal anvendes til at fastlægge, om resultatkriterierne er opfyldt, og – oplysninger om eventuelle udskydelsesperioder og om selskabets mulighed for at tilbagekræve variabel aflønning. • Tildeler aktieselskabet aktiebaseret aflønning, skal vederlagspolitikken tillige indeholde retningslinjer for modningsperioder, en eventuel bindingsperiode for aktier efter udløbet af modningsperioden og forklare, hvordan den aktiebaserede aflønning bidrager til aktieselskabets forretningsstrategi, langsigtede mål og bæredygtighed.	Oplæg til vederlagsrapport for bestyrelsen og direktionen (§ 139b), herunder: • Vederlagsrapporten skal være klar og forståelig og give et samlet overblik over den aflønning, som de enkelte ledelsesmedlemmer, herunder nye og tidligere, er tildelt i løbet af eller har til gode for det seneste regnskabsår. • Den samlede aflønning fordelt på komponenter, den faste og variable aflønnings forholdsmæssige andel, og en forklaring på, hvordan den samlede aflønning er i overensstemmelse med den vedtagne vederlagspolitik, herunder hvordan den bidrager til selskabets langsigtede resultater og oplysninger om, hvordan resultatkriterierne er anvendt. • Den årlige ændring i aflønningen, i selskabets resultater og i den gennemsnitlige aflønning på grundlag af fuldtidsækvivalenter af andre ansatte i selskabet end ledelsesmedlemmer som minimum over de seneste fem regnskabsår, opstillet på en måde, der muliggør sammenligning. • Enhver form for aflønning fra virksomheder, som tilhører den samme koncern. • Antallet af aktier, tildelte eller tilbudte aktieoptioner og de væsentligste betingelser for udnyttelsen af retighederne, herunder kursen på tildelingstidspunktet, datoen for udnyttelse og enhver ændring heraf. • Oplysninger om brug af muligheden for at tilbagekræve variabel aflønning. • Oplysninger om eventuelle afvigelser fra proceduren for gennemførelsen af vederlagspolitikken og afvigelser fra selve vederlagspolitikken, herunder en beskrivelse af de særlige omstændigheder og en angivelse af de konkrete elementer i vederlagspolitikken, der er fraveget.
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 og
Claus Høegh-Jensen, PwC

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 finansiell 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 medarbejdere 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 motivationslementer. 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.

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 motivationslement.
- 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.



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”.

I det følgende har vi fokus på performance-driven, 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.

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 performance-målene 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.

“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”.

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 medarbejder 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. Gennem de seneste år, er muligheden for at give løbende feedback, ligesledes blevet en del af de nyeste HRIS løsninger.

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.

► alex.penvern@pwc.com
► claus.hoegh-jensen@pwc.com

2. Kilde: Garr, S. S. (2013): The Performance Management Maturity Model, A Roadmap to Exceptional Results.

Rewards

– mere end bare løn

Af Alex Penvern og
Claus Høegh-Jensen, 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.

Mangel på talent er således på de globale topledere top-3-liste over bekymringer, sammen med usikker økonomisk vækst og politisk usikkerhed. Emnet ligger højt på agendaen, da de rette talenter er afgørende for, at virksomhederne kan sikre vækst.

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.

I 2020 svarer 74 % af de adspurgte CEO'er i Danmark, at de er bekymrede for adgangen til kvalificeret arbejdskraft. Samtidig konfronteres virksomheder med en alvorlig demografisk udfordring i og med at mange markeder oplever en hastigt aldrende arbejdsstyrke, hvilket betyder, at talentpoolen tørrer ud.

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 på næste side.

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.



“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”.

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 %).

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.

Figur 37: Hvad vil vi have fra vores arbejde?¹



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”.

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.

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.

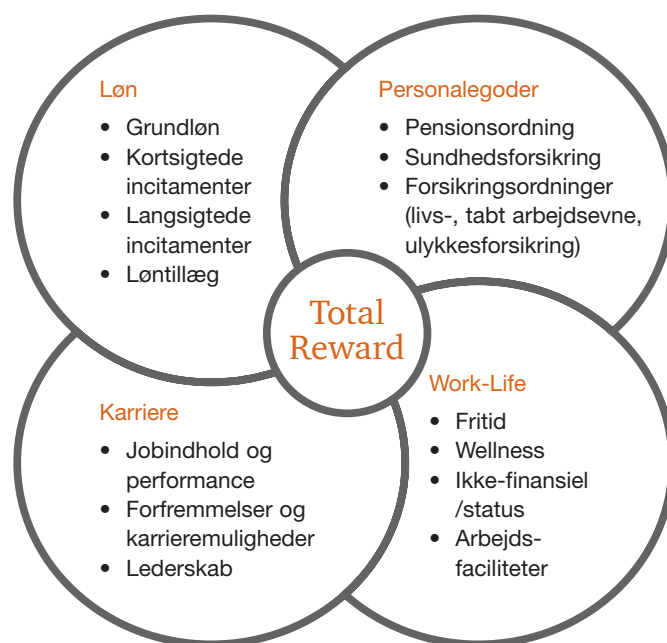
Career Framework

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
 ► claus.hoegh-jensen@pwc.com

Figur 38: Hvad er Total Reward?²



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 (Rewards-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 medarbejderen karriereudvikling?
- Har vi overvejet at samle vores HR-infrastruktur i et Career Framework, som er et oplagt kommunikationsværktøj for lederne og medarbejdere?



2. Kilde: PwC

Regler for beskatning af medarbejderaktier

Af Alex Penvern og
Claus Høegh-Jensen, PwC

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.

Kort opsummering

Reglerne for beskatning af medarbejderaktier er de senere år blevet ændret flere gange. Den 1. juli 2016 (gen-)indførte Folketinget blandt andet 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 skatte-reduktion 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.



“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 medarbejderne 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 sammenlignelige 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 (ESPP) 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.

“Fokus i denne artikel er på, hvad Ligningslovens § 7p betyder for medarbejderaf lønning ud fra et skattemæssigt perspektiv. Der er dog mange andre elementer, som skal gennemtænkes, hvis man overvejer at implementere et medarbejderprogram”.

Tabel over forskellige beskatningsregler

Tabellen forneden opsummerer de forskellige beskatningsregler i forhold til de omtalte programmer. Tabellen giver et overblik over, hvilken type aktieaf lønning, 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 medarbejderaf lønning 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 tildeling 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

► alex.penvern@pwc.com

Figur 39: 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

Langsigtede incitamentsordninger i virksomheder med koncentreret ejerskab

Af Alex Penvern og
Claus Høegh-Jensen, PwC

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 af incitamentsordningerne.

Vigtigheden af et velovervejet design er særligt de seneste år blevet større, da opmærksomheden fra investorer og offentligheden i høj grad har været rettet imod aflønningen af ledelsen. En af årsagerne til dette er det for nyligt implementerede aktionærrettighedsdirektiv, der blandt andet har det mål at sikre mere gennemsigtighed i aflønningen til topchefer i børsnoterede virksomheder.

Der kan læses mere om direktivet, dets nye regler og hvordan de nye regler kan håndteres i artiklen *Aktionærrettighedsdirektivet – en oplagt mulighed?*, som også er en del af Bestyrelsesarbejde i Danmark 2021.

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 frasalgs 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.

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.

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 kontant-baseret 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.

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 36.

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.

“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”.

“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”.

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 frasal. 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 Amortization) 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 markedssandel, 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 incitamenters 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 ses i IPO-kontantbonusprogrammer, options- eller warrantbaserede incitamentsordninger (og en sjælden gang et bredt udbud af medarbejderaktier).

Da det præcise noteringstilspunkt 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 deltagerens 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 langtidssincitamentsordninger 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.

En kombination af kort- 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 forholds-mæssig 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.

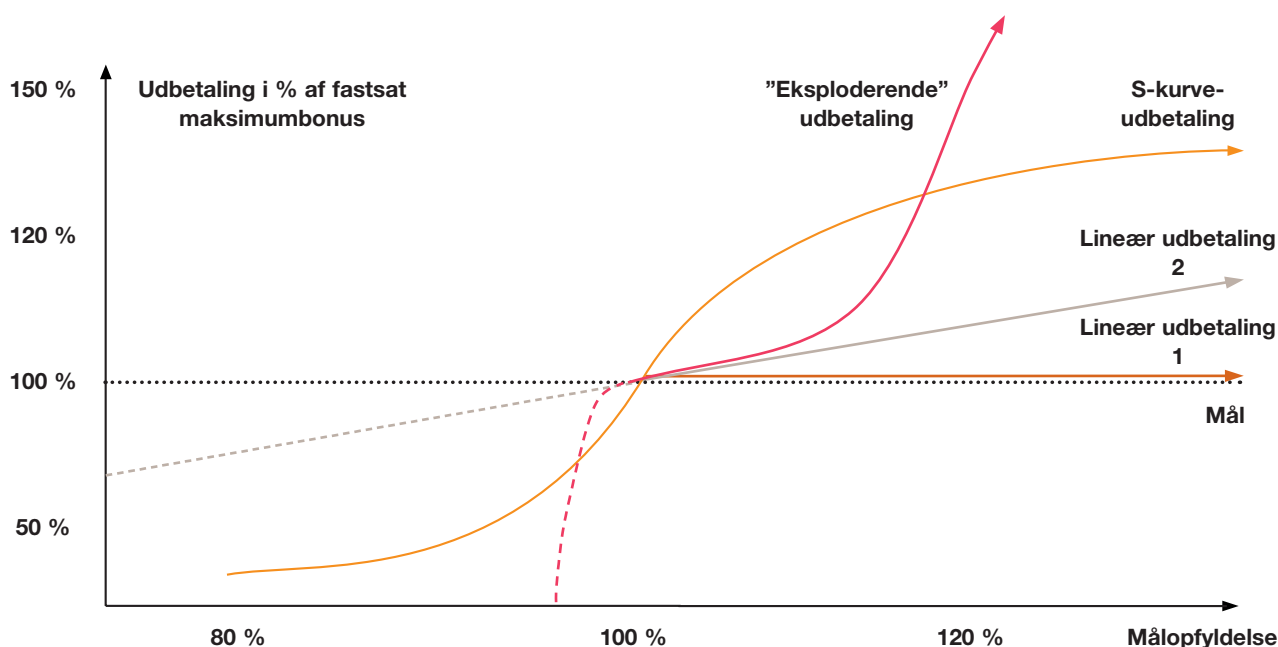
Den lineære udbetaling kan også gøres ultimativ således, at der uanset niveauet af målopfyldelse (over 100 %) udbetales samme beløb.

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 forholds-mæssigt 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.

“En kombination af kort- 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”.

Figur 40: Visualisering af mulige udbetalingsstrukturer¹



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 Skattestyrelsen ikke, at der er tale om en erhvervsmæssigt betinget udgift – og derfor kan selskabet ikke fradrage omkostningen som en lønomkostning.

Argumentationen herfor er, at exit-ordninger 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 Skattestyrelsen 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

1. Kilde: PwC

Værdiansættelse af aktiebaseret aflønning

Af Mette Hartzberg, PwC

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. Som beskrevet i artiklen "Aktionærrettighedsdirektivet – en oplagt mulighed" skal aktionærerne have mulighed for medindflydelse i forhold til vederlagspolitikken. For at sikre dette er det væsentligt, at også aktionærerne kan forstå aflønningsprogrammet, herunder at værdiansættelsen har indflydelse på tildelingen.

Endvidere har Komitéen for god Selskabsledelse i deres udkast til reviderede anbefalinger lagt særlig vægt på at fremhæve vigtigheden af bl.a. transparens i forhold til ledelsesaflønning, hvilket også fordrer gennemsigtighed omkring de anvendte værdiansættelsesprincipper.

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, udbytte niveau og volatilitet på aktiens afkast. Desuden er beregningsformlen almindeligt anerkendt og dermed velaccepteret af de fleste modtagere af aflønningsprogrammer.

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 unødigt 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.

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.



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.

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 targetet, 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.

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 benyt-

tes til værdiansættelse, særligt hvis performancebetingelserne er knyttet op på aktiekursudviklingen for selskabet eller relativt til sammenlignelige selskaber. 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. Skattestyrelsen har ligeledes tidligere accepteret brugen af Monte Carlo-simulering til indregning af performancebetingelser for et børsnoteret selskab. Skattestyrelsen 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. Skattestyrelsen 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.

Skattestyrelsen 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 procentsandel, 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 deltagerens 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.

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 præsenteres 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 Skattestyrelsens 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, udbytniveau 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 udbytniveau 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.



Beskatning af bestyrelsesmedlemmer

Af Per Ørtoft Jensen
og Lone Bak, PwC

Hvervet som bestyrelsesmedlem har både betydning for selskabet og 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., som ikke gennemgås her.

Erhvervsmæssig virksomhed

Nogle bestyrelsesmedlemmer varetager bestyrelsesposter i et omfang, så 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).

Landsskatteretten har således slået 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 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 eller foretaget indberetning til skattemyndighederne.

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.

Kort opsummering

Artiklen giver et overblik over de skattemæssige forhold, der gør sig gældende for bestyrelsesmedlemmer, der modtager honorar for deres hverv, 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.



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 beskattningen, 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 bestyrelseserhvervet. Da reglerne for arbejdsgiveradministrerede pensionsordninger, hvor indbetalingerne holdes helt uden for skatteopgørelsen, ikke omfatter bestyrelsesmedlemmer, er det dog ikke muligt at udnytte skattebegünstigede 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.

Jubilæumsgratier mv.

De særlige regler, der giver selskabet mulighed for at yde skattefri gratier op til en vis beløbsgrænse ved virksomhedens eller de ansattes jubilæer, gælder kun for ansatte lønmodtagere. Det er derfor ikke muligt at yde fx skattefri gratier 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 beskattning, 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 i den periode, bestyrelsesmedlemmet har computeren stillet til rådighed. Stilles flere bærbare computere til rådighed (herunder kombinationen laptop/iPad), er der risiko for beskattning 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 mobiltelefon) til rådighed for privat anvendelse, skal der betales skat af værdien af fri telefon med DKK 241,66 pr. måned/DKK 2.900 pr. år (2020) (idet der dog gives 25 % rabat til gifte personer, hvor ægtefællen tilsvarende er beskattet af fri telefon). Beløbet er A-indkomst.

Beskattning 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.

Beskattningen er uafhængig af, i hvilket omfang man faktisk benytter telefonen privat, idet det er selve den private rådighed, som beskattes. Skattestyrelsens (tidl. SKAT) 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 2.900 pr. år (2020).

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 beskattning ud over DKK 2.900 pr. år (2020) 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. Skattestyrelsen vil så efterfølgende korrigere beskattningen på årsopgørelsen.

“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 beskattningen, afhængig af hvilket type gode der er tale om”.

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 2.900 pr. år (2020) 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 bagatelgræsegoder.

Disse goder er principielt skattepligtige for modtageren, men vil konkret være fritaget fra beskatning, så længe den samlede værdi pr. år ikke overstiger DKK 6.300 (2020). Er den samlede værdi af bagatelgræsegoder modtaget i løbet af året større, beskattes hele værdien – også beløbet under de DKK 6.300 (2020). Det er i givet fald bestyrelsesmedlemmet selv, som skal indberette beløbet på selvangivelsen. Selskabet er specifikt fritaget fra indberetningspligten for disse goder.

“Der findes ikke en udtømmende liste over goder omfattet af bagatelgrænsen for arbejdsrelaterede goder, men skattemyndighederne 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 Skattestyrelsen 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. Praxis på området er 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 Skattestyrelsen 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 1,96/km (2020), hvis der er tale om en grund- eller videreuddannelse. Statens høje sats kan kun bruges, hvis der er tale om en efteruddannelse/ajourføring).

Betalte uddannelsesudgifter er ikke skattefri, hvis uddannelsen udelukkende har et privat formål for bestyrelsesmedlemmet, fx 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 (udelukkende) 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).

“Særligt med hensyn til bespisning og rejser må man forvente, at skattemyndighederne vil stille høje krav til den erhvervsmæssige begrundelse for udgifternes afholdelse, hvis beskatning hos de enkelte deltagere skal undgås”.

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 kan fx være personalearrangementer, såsom sommerfest eller julefrokost.

Gaver

Sædvanlige lejlighedsgaver (men ikke jubilæumsgaver jf. tidligere) ved almindelige livsbegivenheder, såsom bryllup, barnedåb, sølvbryllup, runde fødselsdage og lignende, er skattefri for modtageren, under forudsætning af at gaven er en tingsgave, der værdimæssigt passer til lejligheden og ikke kan ombyttes til kontanter.

Skattestyrelsen har ikke fastsat et præcist beløb for, hvornår en gave værdimæssigt er ”passende”, så dette afhænger af et konkret skøn i situationen. Det er væsentligt at være opmærksom på, at det kun er personlige mærkedage, der er omfattet af lejlighedsgavebegrebet.

Det er endvidere muligt at give bestyrelsesmedlemmer julegaver (tingsgaver) til en værdi på op til DKK 900 (2020), uden at der sker beskatning heraf.

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, da reglerne om skattefri spon-sorbilletter til ansatte ikke gælder for bestyrelsesmedlemmer.

Disse goder udløser konkret ikke beskatning, i det omfang den samlede værdi af goder modtaget i løbet af året, ikke overstiger DKK 1.200 (2020). I denne beløbsgrænse indgår også værdien af en eventuel jule- eller nytårgave. Hele værdien skal beskattes, hvis beløbsgrænsen på DKK 1.200 overskrides (idet julegaver dog er undtaget, hvis værdien er under DKK 900).

Det kan være vanskeligt at vurdere, om et gode har et erhvervsmæssigt eller et privat formål. Fx 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 Skattestyrelsen 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, anbefales at dette afklares, 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 kan medføre beskatning.

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.

For rejser, hvor ægtefællens deltagelse er privat og rejsen dermed er skattepligtig, har Landsskatteretten imidlertid i en afgørelse fra 2019 fundet, at den skattepligtige værdi skulle svare til den merudgift, som arbejdsgiveren har haft ved ægtefællens deltagelse – og ikke som hidtil en forholds-mæssig andel af den samlede udgift til rejsen.

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.

“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 skattemyndighederne”.

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 2020 udgør:

- Kørsel til og med 20.000 km årligt: 3,52 kr. pr. km
- Kørsel over 20.000 km årligt: 1,96 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.

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.

Der er krav om, at bogføringsbilag vedrørende kørsel som minimum skal indeholde oplysning om modtagerens navn, adresse og cpr-nummer, kørselens erhvervsmæssige formål, dato for kørslen, kørselens 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

Bestyrelsesmedlemmets udgifter til kost og logi i forbindelse med rejse til et midlertidigt arbejdssted kan i en skattemæssig sammenhæng behandles på følgende måder:

Rejseudgifter dækket 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 – heller 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 2020 udgør:

- Logi: 223 kr. pr. døgn
- Kost og småforbrødsudgifter: 521 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 småforbrødsudgifter (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 erhvervmæssige 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 2020 dog maksimeret til DKK 28.600 pr. år.

Ved anvendelsen af reglerne om dækning af udgifter til logi, kost og småforbrødsudgifter 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 erhvervmæssige 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 Skattestyrelsen som et fast arbejdssted. Dette gør sig gældende, selvom der kun afholdes 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.

“Danmark har indgået aftaler om social sikring på tværs af landegrænser med en række andre lande, fortrinsvis de øvrige EU-lande og land-ene i EØS-kredsen samt Schweiz”.

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 skattemyndighederne.

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 skattemyndighederne, 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 (rentebeholdt) restskat i det efterfølgende år.

På samme vis er der indberetningspligt for al 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 1.200 (2020) pr. gode/gaveanledning.

Da indberetningspligten afhænger af værdien pr. gode, kan selskabet godt give flere goder i løbet af året, som sammenlagt overstiger DKK 1.200 (2020) i værdi (og dermed er skattepligtige), men som ikke udløser en indberetningspligt for selskabet, fordi hvert gode har en værdi under DKK 1.200 (2020).

Goderne er skattepligtige for modtagerne, men det er modtageren (dvs. bestyrelsesmedlemmet selv), der har ansvaret for at selvangive værdi af godet/goderne.

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 Skattestyrelsen, før bestyrelseshonoraret udbetales.

Så længe bestyrelsesmedlemmet ikke har anden indkomst fra Danmark end bestyrelseshonoraret, vil bestyrelsesmedlemmet ikke have ret til personfradrag (DKK 46.500 i 2020), og indkomst under DKK 577.174 (i 2020) vil derfor blive beskattet med ca. 38,5 % - 39,5 % skat, mens øvrig indkomst beskattes med op til ca. 56 %.

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.

“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”.

Midlertidige regler om beskatning af bestyrelseshonorar fra og med indkomståret 2019 pga. COVID-19 – for bestyrelsesmedlemmer, der ikke er bosat i Danmark

Bestyrelsesmedlemmer, der ikke er bosat i Danmark, men som udfører bestyrelsesarbejde for et dansk selskab, er begrænset skattepligtige af bestyrelseshonoraret til Danmark.

Pga. de begrænsede muligheder for at rejse ind og ud af Danmark i foråret 2020 blev nogle skatteydere nødt til at blive i Danmark under COVID-19-nedlukningen. Disse kan under visse særlige omstændigheder alligevel selvangive bestyrelseshonoraret som begrænset skattepligtigt, fordi der er indført en midlertidig ordning herom. Ordningen har virkning fra og med indkomståret 2019.

Valget om at blive omfattet af den midlertidige ordning skal træffes senest den 1. maj 2021 og kan omgøres senest den 30. juni 2022.

Om bestyrelsesmedlemmet vælger at anvende de midlertidige regler om beskatning af bestyrelseshonoraret, ændrer ikke på selskabets pligter til at indeholde A-skat mv.

Social sikring

Forpligtelsen til at betale sociale bidrag vil være reguleret 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 bestyrelsesmedlem fra udlandet indtræder i et dansk selskabs bestyrelse.

Social sikring og COVID-19

Praksis for, hvornår en lønmodtager kan forblive omfattet af reglerne om social sikring i et givent land, selvom lønmodtageren på grund af COVID-19 har været nødt til at opholde sig og arbejde i et andet land i en længere periode, kan variere land for land. Det må derfor generelt anbefales, at selskabet og bestyrelsesmedlemmet får afklaret, om COVID-19-perioden har ændret ved, hvor bestyrelsesmedlemmet er socialt sikret.

► per.ortoft.jensen@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 skattemyndighederne 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 COVID-19-perioden har ændret herpå, og om selskabet i givet fald skal registreres for betaling af sociale bidrag i bopælslandet.



Nominerings- udvalgets agenda

Nomineringsudvalgets agenda

Af Michael Groth Hansen og
Brian Christiansen, PwC

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 rettidigt med behørig fokus på kompetencer, mangfoldighed mv. Sammensætningen af direktion og bestyrelse er en dynamisk proces, som skal tilpasses virksomhedens vision og strategiske retning.

Anbefalinger for god Selskabsledelse opstiller nogle rammer for nomineringsudvalgets 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.

Med udkast af 1. juli 2020 til de reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* tilføjes anbefalingen om at overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere.

“Sammensætningen af direktion og bestyrelse er en dynamisk proces, som skal tilpasses virksomhedens vision og strategiske retning”.

Anbefalinger for god Selskabsledelse



3.4.4. Det *anbefales*, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- Beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer
- Årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer.
- I samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelsesevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,
- Forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse,
- Sikre, at der er en succesionsplan for direktionen, og
- Overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere.

Kilde: *corporategovernance.dk*

Kort opsummering

- Nomineringsudvalgets primære opgave er, med afsæt i virksomhedens vision og strategiske retning, at sikre, at direktion og bestyrelse er sammensat hensigtsmæssigt med hensyn til størrelse, kompetencer, mangfoldighed mv.
- Tilsvarende er nomineringsudvalget ansvarlig for, at der til stadighed er en pipeline af alternative kandidater til direktion og bestyrelse.



En af de vigtige og kontinuerlige opgaver for nomineringsudvalget er beskrivelse af de nødvendige kompetencer i bestyrelsen. Denne opgave er blevet endnu mere relevant i takt med øget digitalisering og regulering af virksomhederne. Tilsvarende er der en anbefaling om et langsigtet fokus på, at bestyrelsen udarbejder en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.

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 forbedringsmuligheder af kompetencer, og hermed hvilke justeringer der er behov for i bestyrelsen, for at bestyrelsen er rustet til at afdække forretningsmodellens afledte risici og det regulatoriske område, herunder GDPR og AML.

Det gælder for nomineringsudvalget som for de øvrige udvalg, at det skal bestå af minimum to og helst tre medlemmer.

► michael.groth.hansen@pwc.com
► brian.christiansen@pwc.com

“En af de vigtige og kontinuerlige opgaver for nomineringsudvalget er beskrivelse af de nødvendige kompetencer i bestyrelsen. Denne opgave er blevet endnu mere relevant i takt med øget digitalisering og regulering af virksomhederne”.

Kommercielle direktører og innovationsdirektører

Ud over de traditionelle ledelsesprofiler i topledelsen, CEO'en og CFO'en, er den kommercielle direktør (CCO'en/CMO'en) og innovationsdirektøren (CIO) de ledelsesprofiler, 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.

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 topleder¹. Herudover har større danske virksomheder i de seneste år set mod udlandet, når direktionposter skal fornyes – således er en stigende andel af CEO'er og CFO'er i ledende danske virksomheder nu besat af internationale profiler.

1. Kilde: CEO Success Study, PwC's Strategy&.

Inspiration til nomineringsudvalgets forretningsorden

Af Michael Groth Hansen 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 oplyses, hvad nomineringsudvalget har af bemyndigelser i forhold til eksempelvis indhentning af information om direktion og bestyrelse i forhold til brug af eksternt 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.

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.



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?

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 påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer.

- Årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer.
- I samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelsesevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,
- Forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse,
- Sikre, at der er en succesionsplan for direktionen, og
- Overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere.

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.

► michael.groth.hansen@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 Michael Groth Hansen og
Brian Christiansen, PwC

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 de reviderede *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, ligesom direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere bør gennemgås. Herudover vil det være hensigtsmæssigt at evaluere udvalgets arbejde.

“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”.

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 de reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*.

1. Kilde: Årshjulet tager udgangspunkt i OMX's 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. 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 41: Nomineringsudvalgets årsplan

	Møde 1	Møde 2
Ordensmæssige 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 governance-anbefalingerne	- 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 ledelsesmedlemmer 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 kompetence, viden og erfaring samt rapportering til bestyrelsen (3.4.6) - Årlig vurdering af direktionens politikker for ansættelse af ledende medarbejdere (3.4.4) - Årlig vurdering af selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer (2.1.6) - Fremlægning af (opdateret) handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder konkrete forslag til ændringer. - At indstille procedure for bestyrelsens selv-evaluering (3.5.4)
Diverse	- Nomineringsudvalget med direktionen - Nomineringsudvalget alene.	- Evaluerings af udvalgets arbejde - Evaluerings af ressourcer og materiale - Revurdering af udvalgets forretningsorden - Evaluerings af afrapportering fra udvalget til bestyrelsen - Nomineringsudvalget med direktionen - Nomineringsudvalget alene.

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*.

► michael.groth.hansen@pwc.com
 ► brian.christiansen@pwc.com

“Vi foreslår to årlige møder i nomineringsudvalget og tre i etableringsåret”.

Direktørkontrakten

Af Jeanette Vallat og
Sofie Widahl Christensen, PwC

Det er selskabets bestyrelse, der har kompetence til at ansætte og afskedige direktionen. Direktørkontrakten er den centrale aftale mellem selskabet og direktøren.

I direktørkontrakten bør bestyrelsen aktivt tage stilling til, hvilke vilkår, der skal gælde for ansættelsesforholdet. Bestyrelsens stillingtagen bør foretages allerede ved ansættelsens begyndelse, men også løbende, så 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, og direktørkontrakten bliver således bestemmende for direktørens rettigheder og pligter ud over det, der følger af gældende lovgivning, herunder selskabsloven.

Når direktørkontrakten er færdigforhandlet og underskrevet af parterne, udgør den en bindende aftale, 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, der gælder for lønmodtagere, 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 ikke reelt har og forestår den øverste, daglige ledelse.

Der er eksempler fra retspraksis på, at en anmeldt direktør blev betragtet som funktionær på grund af sin begrænsede, selvstændige 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, og ikke i øvrigt forestår den daglige ledelse, 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.

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 i artiklen gennemgås de væsentligste temaer, man som bestyrelse bør overveje, når en direktør skal ansættes, herunder:
 - Direktørens beføjelser og pligter
 - Vederlag
 - Ansættelsesforholdets ophør.

Hvis direktionen består af flere direktører, bør der i direktørkontrakten og stillingsbeskrivelsen tages stilling til de respektive direktørers ansvarsområder. Her vil den administrerende direktør være ansvarlig for selskabets samlede virksomhed og har dermed pligt til at føre tilsyn med sine meddirektører. Meddirektørerne vil derimod være ansvarlige for det område, der er henlagt til deres kompetence.

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 opsigelsesvarsel efter funktionærlovens § 2
- Direktøren har krav på en fratrædelsesgodtgørelse efter funktionærlovens § 2a
- Direktøren kan opnå godtgørelse for usaglig opsigelse efter funktionærlovens § 2b
- Direktøren har ret til en forholdsmæssig bonus ved fratræden efter funktionærlovens § 17a
- Direktøren har krav på ferierettigheder 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 til direktørens efterladte i tilfælde af direktørens dødsfald

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.

Uanset selskabsform er det dog vigtigt, at der er en tydelig afgrænsning af bestyrelsens og direktørens rolle. Det gælder især ansvaret for 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.

Hverv under ansættelsen

Direktørers retsstilling i forhold til funktionærer adskiller sig også ved, at direktører som udgangspunkt ikke må have bibe-skæftigelse, der i større grad lægger beslag på direktørens arbejdskraft og varetagelse af direktørens arbejde i selskabet. 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 direktørkontrakten om, at direktøren hverken aktivt eller passivt må deltage i nogen anden virksomhed uden bestyrelsens forudgående, skriftlige 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. En variabel eller resultatafhængig løn kan være i form af bonus, aktier, warrants eller lignende. Selskabet er i høj grad frit stillet med hensyn til vederlagets størrelse samt lønpakkens form, men vederlaget må dog ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter stillingens art og arbejdets omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt i forhold til selskabets økonomiske stilling. Det er bestyrelsens ansvar, at direktørens vederlag er forsvarligt.

En væsentlig del af direktørkontrakten fastlægger direktørens faste vederlag og pension samt eventuel resultatafhængig aflønning i form af bonus. Herudover kommer eventuelle goder, såsom:

- Fri bil
- Computer 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 politikens 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 direktørens 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 opsiges direktørkontrakten.

Eftersom direktøren ikke er omfattet af funktionærloven, har direktøren ikke ret til en forholdsmæssig andel af bonussen, som funktionærer har i henhold til funktionærlovens § 17a.

En anden væsentlig problemstilling er spørgsmålet om direktørens langsigtede incitamentsordning. Her skal bestyrelsen også være opmærksom på, hvordan den skal behandles ved opsigelse. Ved fravær af stillingtagen i direktørkontrakten eller bonusaftalen risikerer bestyrelsen, at direktøren kan tage hele sin incitamentsordning med uden proratering.

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 eller til en af direktøren tegnet privat pensionsopsparing. For en anmeldt direktør kan der også tildeles et såkaldt uafdækket tilsagn om løbende pensionsydelse, hvor den senere pensionsudbetaling står og falder med selskabets formue og eksistens. Dog ses sådanne uafdækkede pensionstilsagn sjældnere aftalt i dag.

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 opføre.

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.

“Direktøren opnår ofte i kraft af sin stilling en viden, der vil være følsom for virksomheden. Det er derfor ofte hensigtsmæssigt, at kontrakten indeholder en kunde- og konkurrenceklausul”.



Særlig expat-skatteordning

Betingelser for at kunne anvende den særlige expat-skatteordning, hvorefter lønindkomsten i en periode op til 7 år beskattes med en effektiv skatteprocent på 32,84 %:

- Minimum månedsløn (A-indkomstskattepligtig løn: fx grundløn, kontante løntillæg, fri bil, telefon og sundhedsforsikring) på DKK 68.100 i 2020.
- Fuld eller begrænset skattepligt til Danmark skal indtræde ved personligt arbejde i tjenesteforhold hos en dansk arbejdsgiver (den danske arbejdsgiver skal have instruktionsbeføjelsen, lønudgifter, udgifter til social sikring, mv.).
- Direktøren må ikke have været skattepligtig til Danmark af lønindkomst, bestyrelses honorarer eller selvstændig virksomhed mv. inden for de seneste 10 år.
- Direktøren må ikke have direkte eller indirekte indflydelse på virksomheden. Er virksomheden et selskab, må direktøren således ikke inden for de seneste 5 år eje eller have ejet 25 % eller mere af aktiekapitalen, eller råde over/have rådet over mere end 50 % af stemmевærdien i selskabet.
- Er virksomheden derimod personligt ejet, må direktøren ikke inden for de seneste 5 år eje/have ejet 25 % af egenkapitalen, eller have/have haft afgørende indflydelse i virksomheden.

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 pensionstilsgagn 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 pensionstilsgagnet 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 lønpakken 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 7 år.

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. I så fald skal parterne være opmærksomme på, at der trådte en ny ferielov i kraft den 1. september 2020, i hvilken forbindelse man er overgået til samtidighedsferie.

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.

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 indskræpes i direktørkontrakten og bør også omfatte tilbagelevering af alt materiale ved fratræden.

Loyalitetsforpligtelsen

Direktøren er 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 af og/eller erstatning fra direktøren.

Foruden konkurrerende aktiviteter omfatter loyalitetsforpligtelsen også et forbud mod handlinger, der kan skade selskabets omdømme, herunder 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 arbejdsta- gers opfindelser, vil retten til en eventuel ny opfindelse som udgangspunkt tilfalde direktøren.

Vil direktøren gennem sit arbejde 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. Dette kan især være relevant i virksomheder, hvor direktøren udfører andre opgaver end varetagelsen af den daglige ledelse.

Behandling af personoplysninger

Ved ansættelse af direktøren har selskabet samme skærpede oplysningspligt efter databeskyttelsesforordningen 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. Arbejdsgiveren bør dog altid overveje, om samtykke er det mest passende behandlingsgrundlag til behandlingen af personoplysningerne.

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 fratrædelsessituation 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 m.v.

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.

Sædvanligvis aftales det, at en direktør opsiges til udgangen af en måned ligesom for funktionærer.

Det ses stadig at selskaber har 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 umiddelbart, 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 foretages i skriftlig form, både fra selskabets og fra direktørens side.

Skal direktøren fritstilles, eller skal direktøren fortsat være til rådighed?

Suspension

Det ses engang imellem, at direktøren suspenderes 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 direktørens ansvarsområde 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 lønnen i opsigelsesperioden.

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.

Fatrædelsesgodtgørelse

Der er ofte ikke aftalt fratrædelsesgodtgørelser i direktørkontrakter. Årsagen er, at bestyrelsen allerede tager højde for kompenserende 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.

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 1) konkurrenceklausulens varighed, samt 2) om der skal betales vederlag/kompensation for, at direktøren skal være bundet i den aftalte perio-

de. 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 ansættelsesklausulovens § 11, stk. 1 og 2, hvis den på urimelig måde indskrænker direktørens adgang til erhverv. Det er bestemmelsen i aftalelovens § 38, der er videreført i ansættelsesklausuloven.

Når klausulerne skal udarbejdes, bør bestyrelsen både tænke på den aktuelle og fremtidige konkurrencesituation, så klausulerne på opsigelsestidspunktet lever op til deres formål.

Er direktøren også medejer, er det desuden relevant at overveje, om der er en kunde- og konkurrenceklausul i ejeraftalen, som bør spejles i direktørkontrakten. Der bør således sikres overensstemmelse mellem ejeraftale og direktørkontrakt.

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 er tilfældet for funktionærer efter 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.

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 bestemmelse om 120-dages reglen. Ofte er det aftalte opsigelsesvarsel ved direktørens længerevarende sygdom dog er længere end det forkortede varsel på 1 måned efter 120-dages reglen, fx 3 måneder.

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
► sofie.widahl.christensen@pwc.com

Revisions- udvalgets agenda

Revisionsudvalgets agenda

Af Kim Tromholt og
Rasmus Friis Jørgensen, PwC

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 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 artikler vil behandle udvalgte emner på revisionsudvalgets agenda mere i dybden.

Erhvervsstyrelsens "Vejledning om revisionsudvalg" i 2018¹

- Vejledningen indeholder ikke nye regler, men er ment som en hjælp til fortolkning af eksisterende lovgivning. Vejledningen udtrykker Erhvervsstyrelsens fortolkning af reglerne for revisionsudvalg i Danmark.
- Erhvervsstyrelsen har 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.

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.

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 regnskabsstandards, stille spørgsmål til dem samt fortolke og vurdere svarene
- Evnen til at se problemstillinger fra forskellige perspektiver og komme med konstruktive forslag.

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

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.

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

Revisionsudvalgets opgaver

I henhold til revisorloven består revisionsudvalgets opgaver som minimum af:

- Underretning af det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen
- Overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integriteten af regnskabsaflæggelsesprocessen
- Overvågning af, om virksomhedens interne kontrolsystem, 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., idet der tages hensyn til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden
- Overvågning og kontrol af revisors uafhængighed, herunder godkendelse af 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 om²:

- 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.

Derudover anbefaler Komitéen for god Selskabsledelse, 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. Såfremt der er etableret en intern revision, bør der foreligge en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen, og den interne revision bør tilføres tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet.

Det anbefales at revisionsudvalget overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Endvidere er revisionsudvalgene i stigende omfang af bestyrelserne blevet bedt om at varetage yderligere opgaver. Disse yderligere opgaver omfatter emner såsom:

- 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 virksomhedens risikovurdering og håndtering af tredjepartsrisici i relation til bl.a. leverandører, distributører, agenter m.fl.
- Overvågning af selskabets it-strategi og -sikkerhedspolitik
- Overvågning af aflæggelsen af ESG/CR-rapporteringer
- Overvågning af den samlede Risk Management-proces
- Gennemgang af politik vedrørende Disclosure Committee, herunder dens funktion og medlemmer
- Gennemgang af investeringspolitik, 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 det bør beskrives i revisionsudvalgets forretningsorden, så der ikke er tvivl om udvalgets ansvarsområde. 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.

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

Da revisionsudvalget arbejder under mandat fra bestyrelsen, skal virksomheden sikre, at bestyrelsen rettidigt modtager tilstrækkelig og nødvendig information om udvalgets arbejde, så den er i stand til at varetage sin funktion og sit ansvar på et forsvarligt og oplyst grundlag. Det er typisk revisionsudvalgsformanden, der underretter den samlede bestyrelse om udvalgets arbejde. 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.

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.

2. Der henvises desuden til artiklen, hvor Corporate Governance-anbefalingerne i høring er beskrevet.

“Da revisionsudvalget arbejder under mandat fra bestyrelsen, skal virksomheden sikre, at bestyrelsen rettidigt modtager tilstrækkelig og nødvendig information om udvalgets arbejde, så den er i stand til at varetage sin funktion og sit ansvar på et forsvarligt og oplyst grundlag”.

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 som 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.

Komiteén 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 Komiteén for god Selskabsledelse bør revisionsudvalget, som anført tidligere, inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering, dvs. også virksomhedens kvartalsrapporter, overvåge og rapportere til bestyrelsen om:

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

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

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

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

Revisionsudvalget bør derfor gennemgå organiseringen og ansvarsfordelingen i regnskabsfunktionerne. Dette kan foretages én 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.



Anbefalinger for god Selskabsledelse

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 finansiell 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
- Overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Kommentar: Hvis det besluttet at etablere en intern revision, kan bestyrelsen vælge at outsource opgaven. Den pågældende varetager, med reference til bestyrelsen eller revisionsudvalget, den interne revision.

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 af årsregnskabet mv., idet der tages hensyn til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden

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 en 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 disse, 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, en eventuel intern revisionschef mv.

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.

Overvågning og kontrol af revisors uafhængighed, herunder godkendelse af revisors levering af andre ydelser end revision

Revisionsudvalget skal være opmærksom på reglerne i revisorloven om levering af ikke-revisionsydelser.

Revisionsudvalget skal efter revisorloven 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 skal 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. 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 i Danmark. Ved valg af nyt revisionsfirma gælder begrænsningen på 70 % først i år 4.

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.

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.

“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”.

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.

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, ESG/CR-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.

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 er underlagt 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 af bestyrelsen, direktionen og revisionsudvalget.

► kim.tromholt@pwc.com
► rasmus.friis.jorgensen@pwc.com

Figur 42: En evaluering af revisionsudvalget indeholder typisk disse områder og spørgsmål:

Vurderings- område	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 for 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 besvigelser? • 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 for 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 fortløbende møder med ledelse, intern og ekstern revision?
Kvalitet i mødedokumenter	• Formidler mødedokumenterne effektivt de oplysninger, udvalget har behov for? • Modtager udvalgsmedlemmerne materialet tids nok?

Figur 43: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget

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

Vurdering

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

Vurdering af revisionsudvalgets...

N/A1 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 definition heraf.

Udvalgets 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 43: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget (fortsat)

Vurdering af revisionsudvalgets...

N/A1 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 regnskabsaflæggelsesprocessen. Revisionsudvalget må ikke blive en del af virksomhedens interne kontrolsystem, men skal opretholde sin rolle for at kunne foretage en uafhængig overvågning af virksomhedens interne kontrolsystemer.							
... overvåger procedurer eller systemer, som virksomheden har indført i forbindelse med risikostyringen, herunder hvorledes ledelsen løbende identificerer og styrer risici for væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen.							
... overvåger interne kontrolsystemer, som er indført i virksomheden til sikring af, at væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen bliver imødegået, opdaget og korrigeret.							
... vurderer, hvorvidt forslag til intern kontrol fra den eksterne og eventuelt interne revision implementeres af ledelsen.							
... vurderer it-sikkerhedspolitikken og overvejer, hvordan ledelsen har gennemgået kontrollernes tilstrækkelighed omkring it-sikkerhed, herunder vedrørende cybersikkerhed.							
... vurderer om den, der er ansvarlig for overvågning og rapportering om risikostyring er kompetent, gennem særskilte møder med vedkommende.							

Regnskabsaflæggelse

Revisionsudvalget ...							
... gennemgår områder med de største finansielle risici samt vurderer ledelsens styring og overvågning af disse.							
... gennemgår væsentlige og kritiske regnskabsforhold og vurderer, hvorvidt selskabet rapporterer disse korrekt i årsrapporten.							
... fører tilsyn med regnskabsaflæggelsen, herunder perioderegnskaber, årsrapporten og regnskabsmeddelelser, forud for offentliggørelsen heraf, og rapporterer sin konklusion til bestyrelsen.							
... gennemgår ledelsens procedurer til sikring af, at oplysninger indeholdt i analyser og pressemeddelelser er konsistente med offentliggjorte finansielle oplysninger.							
... mødes med ledelsen og ekstern revisor for en gennemgang af årsrapporten og resultatet af revisionen.							

Figur 43: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget (fortsat)

Vurdering af revisionsudvalgets...

N/A1 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 én 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.

Figur 43: Forslag til selvevaluering af revisionsudvalget (fortsat)

Vurdering af revisionsudvalgets...	N/A1	2	3	4	5	Kommentar
Ekstern revision (fortsat)						
Revisionsudvalget ...						
... gennemgår retningslinjer for godkendelse af ekstern revisors levering af ikke-revisionsydelser samt eventuelle procedurer for ansættelse af medarbejdere fra den eksterne revision.						
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.						
<i>Eller alternativt, hvis der ikke er etableret en intern revision ...</i>						
... 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 én gang om året og drøfter evt. forslag til ændringer med bestyrelse.						
... sikrer, at forretningsordenen godkendes af bestyrelsen.						

Inspiration til revisionsudvalgets forretningsorden

Af Kim Tromholt og
Rasmus Friis Jørgensen, 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:

- Overvågning af den lovpligtige revision
- Overvågning af interne kontroller og risikostyring
- Overvågning af den interne revisionsfunktion, hvis denne er etableret
- Overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen.

Bemyndigelse

Under dette punkt oplystes, hvad revisionsudvalget har af bemyndigelser i forhold til eksempelvis indhentning af information, brug af ekstern rådgivning, hvad revisionsudvalget har ret til at godkende mv.

Opsummering

Lovgivningen foreskriver, at revisionsudvalget varetager følgende opgaver:

- Underretning af 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 årsregnskab mv., idet der tages 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 Komiteen for god Selskabsledelse, at revisionsudvalget varetager følgende opgaver¹:

- Overvågning af regnskabspraksis på de væsentligste områder, herunder indvirkning af ændringer i anvendt regnskabspraksis
- Overvågning af 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.

1. Der henvises desuden til artiklen, hvor Corporate Governance-anbefalingerne i høring er beskrevet.

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.

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 – 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

“Klare retningslinjer og klar kommunikation mellem udvalg og den samlede bestyrelse er afgørende for udvalgets succes”.

Revisionsudvalgets årshjul

Af Kim Tromholt og
Rasmus Friis Jørgensen, 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, hvor 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. Revisionsudvalget 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* 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

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. Der henvises desuden til artiklen, hvor Corporate Governance-anbefalingerne i høring er beskrevet. 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 44: 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/ offentliggørelse	- 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 - Vurdering af rettede og ikke-rettede fejl - Udkast til årsrapport - 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 kontrol af revisors uafhængighed i relation til omfang og levering af andre ydelser end revision (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)	- Revisionsplan, herunder vurdering af det af revisor påtænkte væsentlighedsniveau og identifikation af betydelige risici. - Revisors rapportering om den udførte revision. - Revisionshonorar (5.3.2/RL § 31). - Aftalebrev med revisionen. - Overvågning og kontrol af revisors uafhængighed i relation til omfang og levering af andre ydelser end revision (RL § 31).
Årlige punkter, jf. corporate governance- anbefalingerne	- Udvalgets uafhængighed (3.4.2) - Udvalgets sammensætning, herunder at formanden for bestyrelsen ikke bør være formand for udvalget (3.4.3)	Evaluerings af samarbejdet i udvalget (3.5.3)
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).	- Evaluerings af udvalgets arbejde - Evaluerings af ressourcer og materiale - Revurderings af udvalgets forretningsorden - Evaluerings 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.

Figur 44: Revisionsudvalgets årsplan (fortsat)

	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/ offentliggørelse	• 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 <i>Anbefalinger for god Selskabsledelse</i> (beskrivelse af følg eller forklar i årsrapport/hjemmeside).
Andre opgaver	• Skattepolitik • Treasury-politik • Politik og procedurer for at forebygge og opdage besvigelser • Overvågning af selskabets it-strategi og -sikkerhedspolitik.	• Nedskrivningstests og andre væsentlige regnskabsmæssige skøn. • Overvågning af aflæggelsen af eventuel ESG/CR-rapportering.
Revision	• Revisors rapportering om den udførte revision. • Eventuelt Management Letter om selskabets interne kontroller. • Overvågning og kontrol af revisors uafhængighed i relation til omfang og levering af andre ydelser end revision (RL § 31).	• Revisors rapportering om den udførte revision, herunder eventuel early warning-rapportering fra revisor omkring særlige opmærksomhedspunkter vedrørende årsafslutningen. • Overvågning og kontrol af revisors uafhængighed i relation til omfang og levering af andre ydelser end revision (RL § 31).
Årlige punkter, jf. corporate governance-anbefalingerne	• Overvågning om intern kontrolsystem og risikostyringssystemer fungerer effektivt uden at krænke dens uafhængighed (RL § 31). • Vurdering af behov for intern revision (3.4.5).	• 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 og
Rasmus Friis Jørgensen, 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, bestyrelsen måtte uddelegere 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 kvalitetsstyring. 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.

“Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant, bestyrelsens forlængede arm og sparringspartner for virksomhedens ledelse. Revisors arbejde er en værdiskabende faktor for selskabet og for bestyrelsens arbejde”.

Kort opsummering

Samarbejdet med og valg af ekstern revision afhænger af:

- Kemien mellem revisor, bestyrelse og direktion
- Revisionsfirmaets erfaring med revision af tilsvarende virksomheder

- Revisionsfirmaets kvalitet
- Revisionsfirmaets evne til at forstå virksomheden og branchen og deres anvendelse heraf til en effektiv revision og god sparring.



Revisionsfirmaets kvalitet bør tillægges vægt i bestyrelsens beslutning om genvalg af nuværende revisionsfirma eller valg af et nyt revisionsfirma.

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 eller flere bestemte enheder i eksempelvis særligt risikofyldte lande.

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 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 revisionsfirmaer i revisionen, og hvis ja – hvordan håndteres dette samarbejde?

I figur 46 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.

Revisors afrapportering

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.

Figur 45: Centrale prisparametre for et revisionshonorar¹

De to centrale parametre, som påvirker størrelsen af revisionshonoraret, er timeforbrug og timepris

Timeforbruget
varierer betydeligt og afhænger af virksomhedens

- Størrelse
- Komplexitet
- Antal dattervirksomheder
- It-systemer og forretningsgange, herunder kvaliteten af intern kontrol
- Rapporteringskrav
- Ønsker og krav til møder.

Timeprisen
kan også variere betydeligt og afhænger af

- Krav til involvering af specialister
- Revisionens kompleksitet
- Om der er tale om en virksomhed inden for en reguleret industri.

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 forholdene er anset som de mest betydelige ved revisionen, og hvordan forholdene er behandlet under revisionen.

Private sessions

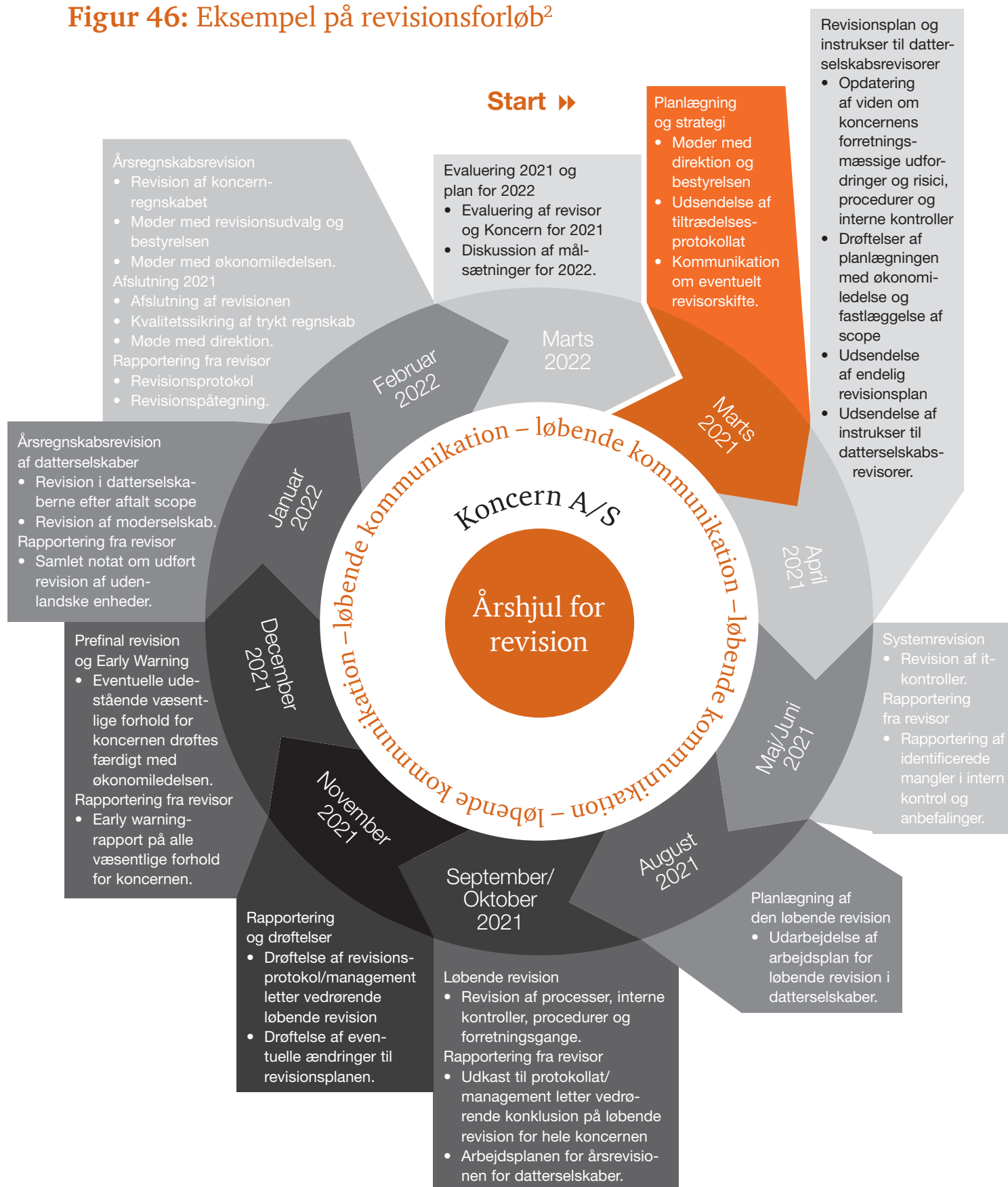
I henhold til *Anbefalinger for god Selskabsledelse* bør der på minimum et årligt bestyrelsesmøde gøres plads til, at ekstern revision deltager uden direktionen. Her kan bestyrelsen eksempelvis drøfte samarbejdet med direktionen.

Valg af revisor i virksomheder af offentlig interesse

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.

1. Kilde: PwC

Figur 46: Eksempel på revisionsforløb²



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 ikke-diskriminerende 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.

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.

Der er krav om rotation af den generalforsamlingsvalgte revisor efter ti år, dog med mulighed for forlængelse op til 20 år i alt, hvis der gennemføres et revisionsudbud efter ti år. Herefter er der en cooling-off-periode på fire år.

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.

“Det er et krav, at revisionsudvalget godkender en politik vedrørende levering af skatte- og værdiansættelsesydelser fra ekstern revisor”.

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?

Omfanget af ikke-revisionsydelser, som den generalforsamlingsvalgte revisor kan yde til en revisionskunde, er fra 2020 begrænset til at udgøre 70 % af det samlede revisionshonorar. Begrænsningen på de 70 % skal beregnes som et tre-årigt 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 i Danmark. Ved valg af nyt revisionsfirma gælder begrænsningen på 70 % først i år 4.

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 arbejde og kommunikation, møder revisionsudvalgets forventninger. Som en del af vurderingen bør udvalget også overveje revisors uafhængighed, objektivitet og udøvelse af 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

“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 arbejde og kommunikation, møder revisionsudvalgets forventninger”.

Er der ændringer til årsrapporten for 2020?

Af Kim Tang Lassen, PwC

Ændringer af internationale regnskabsstandards og årsregnskabsloven samt anbefalinger til indholdet af den gode årsrapport

Det er bestyrelsen, som har det overordnede ansvar for udarbejdelse af virksomhedens årsrapport. I 2020 er der ikke de store ændringer til de internationale regnskabsstandards, hvor IFRS 16 om leasing senest blev implementeret i 2019. I 2020 træder i stedet nye regler for børsnoterede virksomheders redegørelse for mangfoldighedspolitik i kraft, hvilket er et yderligere og bredere krav end den nuværende redegørelse for den kønsrættelige sammensætning af ledelsen. I 2021 skal virksomhederne endvidere implementere de nye regler om redegørelse for virksomhedens dataetik. Samtidig træder opdaterede anbefalinger om god selskabsledelse i kraft i 2021.

Der er stadig en del fokus rettet mod brugen af Alternative Performance Measures (APM) både internationalt og i Danmark. Kravene fra den Europæiske børsregulator, ESMA, er dog ikke blevet implementeret i årsregnskabsloven. Erhvervsstyrelsen har opfordret de børsnoterede virksomheder til, at de anvender den vejledning, som ESMA udsendte for et par år siden, når der præsenteres alternative performance measures i årsrapporterne. Finanstilsynet har derimod fastslået, at ESMA's vejledning skal følges i børsprospekter.

Senest har Erhvervsstyrelsen opfordret virksomhederne til at overveje deres anvendelse af mellemtotaler som EBITDAC (indtjening før renter, skat, afskrivninger og COVID-19), da styrelsen præciserer, at tal rapporteret i enten delårsrapporter eller årsrapporter skal kunne måles pålideligt, uanset om der er tale om APM'er.

Aflægger virksomheden årsrapport efter årsregnskabsloven, skal bestyrelsen være opmærksom på de ændringer til årsregnskabsloven, som trådte i kraft den 1. januar 2020, hvor der bl.a. blev indført krav om yderligere specifikationer af reserver på egenkapitalen, krav til kapitalinteresser og mulighed for at anvende IFRS 15 om omsætning, IFRS 16 om leasing og delvist IFRS 9 om finansielle instrumenter til fortolkning af årsregnskabslovens regler på disse områder.

Denne artikel opridser aktuelle forhold i forbindelse med igangværende og kommende ændringer i både de internationale regnskabsstandards og årsregnskabsloven.

Kort opsummering

- Årsrapporten har stadig en stor værdi som informationskilde. Over de næste år vil både nye regnskabsstandards og en række udviklingstrends kunne påvirke indholdet i årsrapporten. Det gælder både den finansielle information i selve årsregnskabet, men også indholdet af ledelsesberetningen bl.a. vedrørende samfundsansvar, ESG-nøgletal og FN's verdensmål, der alle er områder, som interessenterne til årsrapporten er meget opmærksomme på.
- 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 flere ændringer til reglerne, og hvor årsrapporten udvikles og ændres

set i forhold til udformningen fra tidligere år. I 2020 er der ikke store ændringer til IFRS-reglerne, som skal implementeres, men virksomhederne skal være opmærksomme på de ændrede regler om redegørelse for mangfoldighed. Samtidig kan det være en god idé at forberede sig på de nye regler til redegørelse for virksomhedens politik for dataetik, som træder i kraft for årsrapporterne for 2021.

- For virksomheder, der aflægger årsrapport efter årsregnskabsloven, er det særligt den seneste ændring af årsregnskabsloven med mulighed for at anvende IFRS 15 og IFRS 16 til fortolkning af årsregnskabslovens regler om omsætning og leasing, som forventes at få betydning. Dog skal bestyrelserne være opmærksomme på de udvidede krav til redegørelse for mangfoldighed og de nye regler om redegørelse for dataetik.

Få mindre væsentlige ændringer til de internationale regnskabsstandarder

2020 er et stille år på regelsiden, når virksomheden aflægger årsrapport efter IFRS. Der skal ikke implementeres store ændringer, og de ændringer, som skal implementeres, vil næppe være relevante for mange virksomheder.

Ny definition af en virksomhed i IFRS 3

Der er foretaget en mindre ændring til definitionen af en virksomhed. Hvor definitionen tidligere fokuserede på afkast i form af udbytte, lavere omkostninger og andre økonomiske fordele for investorer mv., fokuserer den nye definition på, at outputtet af en virksomhed er at producere varer eller serviceydelser til kunder. Der implementeres samtidig mulighed for at anvende en såkaldt screeningtest til afgørelse af, hvorvidt et køb omfatter en virksomhed eller et køb af enkeltaktiver.

Ændring til IFRS 9 om finansielle instrumenter pga. IBOR-reformen

IASB har, som følge af IBOR-reformen, hvor flere interbankrenter i EU bliver erstattet af andre referencerenter, udsendt en ændring til IFRS 9 vedrørende behandlingen af regnskabsmæssig sikring i perioden frem til, IBOR-reformen træder i kraft. Udgangspunktet heri er, at implementeringen af nye referencerenter ikke bør få betydning for den regnskabsmæssige sikring, hvis sikringskontrakterne i dag er effektive.

Ændring til IFRS 16 om leasing pga. COVID-19

IASB har foretaget en ændring til IFRS 16 om leasing, hvor virksomhederne slipper for at vurdere, om en ændring til en leasingaftale som følge af COVID-19 overholder kriterierne for at være en modifikation. Virksomhederne kan derfor vælge ikke at indregne ændringerne som en modifikation, når enkelte objektive kriterier er opfyldt. Ændringen træder i kraft

for regnskabsår, der begynder den 1. juni 2020 eller senere. Ændringen er endnu ikke EU-godkendt, hvilket forventes i Q4 2020.

Alternative performance measures (APM)

Den europæiske sammenslutning af fondsbørstilsyn – ESMA – udsendte i 2015 guidance om alternative performance measures, der detaljeret beskrev, hvorledes de enkelte EU-medlemsstater efter ESMA's opfattelse bør regulere brugen af APM'er. Guidance er alene gældende for børsnoterede virksomheder. 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 pengestrømsopgørelsen.

APM'er benyttes i dag mere hyppigt, fordi den enkelte virksomhed bruger de pågældende tal i den interne styring og evaluering af virksomhedens udvikling. Det er således naturligt, at den historie også medtages i ledelsesberetningen, fordi den udtrykker ledelsens syn på virksomheden. Internationalt har der også over de seneste år været en stor vækst i brugen af APM'er.

ESMA har 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 forventer ESMA, at der implementeres regulering vedrørende krav om kontinuitet, begrundelser ved ændringer i APM'er og meget andet.

Indtil videre er den danske årsregnskabslov ikke blevet ændret vedrørende præsentationen af APM'er. Der er lige nu heller ikke noget, der tyder på, at reglerne bliver ændret.

“Selvom vejledningen fra ESMA om APM'er ikke er implementeret i årsregnskabsloven, er det vigtigt at være opmærksom på, at flere andre EU-lande har implementeret regler herom. Vi ser derfor også internationalt, at virksomhederne i højere grad udarbejder afstemninger og forklarer/motiverer anvendelsen af APM'er i årsrapporten”.

Erhvervsstyrelsen har i et orienteringsbrev til de børsnoterede virksomheder opfordret til, at ESMA's vejledning følges for at sikre en ensartet implementering i Europa, men virksomhederne er endnu ikke blevet påkrævet dette i loven. Erhvervsstyrelsen har senest opfordret virksomhederne til alene at medtage APM'er, som kan måles pålideligt. Her tænkes særligt på brugen af en APM som EBITDAC eller EBITDA før COVID-19.

Finanstilsynet har udtalt, at vejledningen fra ESMA skal følges, når der udarbejdes børsprospekter omfattet af prospektforordningen.

Selvom vejledningen fra ESMA om APM'er ikke er implementeret i årsregnskabsloven, er det vigtigt at være opmærksom på, at flere andre EU-lande har implementeret regler herom. Vi ser derfor også internationalt, at virksomhederne i højere grad udarbejder afstemninger og forklarer/motiverer anvendelsen af APM'er i årsrapporten. Vi skal derfor anbefale, at man af hensyn til regnskabsbrugernes overvejer, om en frivillig implementering af reglerne vedrørende definition af APM'er og afstemning til regnskabstallene alligevel vil give mening.

Redegørelse for mangfoldighed

I forbindelse med et gennemsyn af reglerne om redegørelse for den kønsmæssige sammensætning af virksomhedens ledelse blev lovgiver opmærksom på, at redegørelsen iflg. EU-direktivet skal omfatte andet end ledelsens kønsmæssige sammensætning. Der er derfor indsat en ny bestemmelse i loven, som omfatter store børsnoterede virksomheder, der fremover tillige skal redegøre for mangfoldighed. Kravet om redegørelse for mangfoldighed træder i kraft for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2020 eller senere. Redegørelsen skal omfatte en beskrivelse af virksomhedens mangfoldighedspolitik, der anvendes i forbindelse med sammensætningen af virksomhedens ledelse, for så vidt angår fx alder, køn eller uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund. Redegørelsen skal ligesom redegørelse for samfundsansvar omfatte følgende:

1. målene for mangfoldighedspolitikken,
2. hvordan mangfoldighedspolitikken er blevet gennemført, og
3. resultaterne af mangfoldighedspolitikken i rapporteringsperioden.

Denne redegørelse skal tillige gives efter "følg eller forklar"-princippet, hvilket betyder, at virksomheder, der ikke har en politik for mangfoldighed i stedet skal forklare, hvorfor en sådan ikke er vedtaget.

Redegørelse for dataetik

Ved en ændring til årsregnskabsloven i foråret 2020 blev vedtaget krav til en redegørelse for dataetik. Denne redegørelse skal udarbejdes af store virksomheder i regnskabsklasse C eller D, dvs. de største danske virksomheder, herunder børsnoterede virksomheder. Redegørelsen skal første gang udarbejdes for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2021 eller senere.

Ligesom med de øvrige redegørelser under årsregnskabsloven er der tale om en selvstændig redegørelse, som er en del af virksomhedens ledelsesberetning. Redegørelsen skal udarbejdes efter "følg eller forklar"-princippet, hvilket betyder, at virksomheder, der ikke har en politik for dataetik i stedet skal forklare, hvorfor en sådan ikke er vedtaget. Det kunne for eksempel være, at virksomheden ikke behandler data eller anvender algoritmer til dataanalyse, eller at dette ikke er en integreret del af virksomhedens forretningsstrategi og forretningsaktiviteter.

Lovændringen indebærer, at virksomhederne aktivt skal tage stilling til deres arbejde med dataetik, på samme måde som de redegør for deres arbejde med samfundsansvar. Den dataetiske redegørelse i ledelsesberetningen skal skabe åbenhed om virksomhedens dataetiske politik, så blandt andre nuværende og mulige samarbejdspartnere, kunder og investorer kan orientere sig om, hvorvidt den enkelte virksomhed har en politik for dataetik og om indholdet heraf. Redegørelsen skal indeholde oplysninger om virksomhedens arbejde med og politik for dataetiske spørgsmål.

For virksomheder, der udarbejder concernregnskab, er det tilstrækkeligt, at oplysningerne gives for koncernen som helhed, hvorved en dattervirksomhed er undtaget fra et selvstændigt redegørelseskrav. Det forventes, at redegørelsen ligesom de øvrige redegørelser efter årsregnskabsloven kan placeres på virksomhedens hjemmeside med et link fra årsrapporten.

Ændringer til årsregnskabsloven

Den seneste ændring til årsregnskabsloven blev foretaget ved udgangen af 2018 og skal implementeres i årsregnskaber med regnskabsår, der påbegyndes den 1. januar 2020 eller senere. Ændringerne omfatter primært følgende:

- Mulighed for at anvende IFRS 15 om omsætning til fortolkning af årsregnskabslovens bestemmelser
- Mulighed for at anvende IFRS 16 om leasing til fortolkning af årsregnskabslovens bestemmelser
- Delvis mulighed for at anvende IFRS 9 om finansielle instrumenter under ÅRL
- Implementering af nye reserver under egenkapitalen for sikringstransaktioner og valutakursregulering af udenlandske enheder.

Særligt mulighederne for at anvende IFRS 15 og 16 til fortolkning af årsregnskabslovens regler om indregning af omsætning og leasing har allerede vist sig at være ændringer, som virksomhederne har taget godt imod. Flere virksomheder har allerede implementeret reglerne under årsregnskabsloven for at slippe for at holde styr på både årsregnskabsloven og IFRS, når virksomheden fx skal rapportere til en modervirksomhed efter IFRS. Her er det dog vigtigt at være opmærksom på, at IFRS 16 ikke kan anvendes, uden at IFRS 15 også anvendes, mens IFRS 15 godt kan anvendes uden IFRS 16.

Mulighed for at anvende de nye internationale regnskabsstandards til fortolkning af årsregnskabsloven?

Siden IFRS 15 om omsætning 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 blev muligt, hvilket blev bekræftet med ændringen til årsregnskabsloven, som blev vedtaget i december 2018. Af ændringerne til loven og lovbemærkningerne fremgår derfor, at årsregnskabsloven godt kan fortolkes efter IFRS 15, men at der vil være tale om et valg af anvendt regnskabspraksis. Det vil sige, at 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 blev også muligt ved lovændringen i december 2018. Virksomheden har derfor som et valg af anvendt regnskabspraksis mulighed for at vælge, om man ønsker kun at indregne finansielle leasingaftaler i balancen (nuværende regler i IAS 17) eller at indregne alle leasingaftaler i balancen. Dette skal naturligvis fremgå af anvendt regnskabspraksis.

Ved samme lovændring blev det også muligt i mere begrænset omfang at anvende IFRS 9 om finansielle instrumenter. Her har opmærksomheden særligt været rettet mod muligheden for at anvende den forventede tabsmodel ved opgørelse af tab på finansielle tilgodehavender, fx tilgodehavender fra salg. Dette er også muliggjort som et valg af anvendt regnskabspraksis.

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 aktiviteter, forretningsmodel og strategi

Virksomhedens strategi er omdrejningspunktet for den forventede udvikling. Beskrivelsen skal derfor være virksomhedsspecifik og indeholde en gennemgang af både virksomhedens aktivitet, 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 udmeldte 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 specifikke og motiverede. 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. Anvender Alternative Performance Measures neuralt og transparent

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 risikofaktors 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 med beløbsmæssige effekter

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.

Disse 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

“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””.

Bilag

Bilag A:

Anbefalinger for god Selskabsledelse

Anbefalinger for god Selskabsledelse

Komitéen for god Selskabsledelse

23. november 2017

Indhold

NB: Sidetallene i Anbefalinger for god Selskabsledelse er her rettet, så de henviser til sidetal i Bestyrelsesarbejde i Danmark 2020.

Forord 191

Indledning 192

1. Komitéens arbejde	192
2. Målgruppe	192
3. Soft law og dens betydning	193
5. Følg eller forklar-princippet	193
6. Rapportering	194
7. Definitioner	194

Anbefalinger for god Selskabsledelse 196

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter	196
1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter	196
1.2. Generalforsamling	197
1.3. Overtagelsesforsøg	198
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar	199
2.1. Overordnede opgaver og ansvar	199
2.2. Samfundsansvar	201
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen	201
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering	202
3.1. Sammensætning	203
3.2. Bestyrelsens uafhængighed	205
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv	206
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)	208
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen	212
4. Ledelsens vederlag	213
4.1. Vederlagspolitikens form og indhold	214
4.2. Oplysning om vederlag	216
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision	217
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger	217
5.2. Whistleblower-ordning	218
5.3. Kontakt til revisor	218

Bilag 219

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, 24. juni 2019, 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 international. 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 til 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 minimumstandard, 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 tilbage-melding 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 generalfor-

samling 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 den eventuelt vil gøre brug af, samt
- er forberedt på de udfordringer, der måtte være knyttet til værdiskabelse i selskabet, jfr. 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 samt 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 person-sammensætning 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, 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 for 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
- krævende organisationsopgaver.

Derudover skal det oplyses, om kandidater 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 det er væsentligt 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, 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 udvalgmøder,
- 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 udvalgmøder fremmer den nødvendige og konstruktive debat, og oplysning om medlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgmøder 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, 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, revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell 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 besluttet 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, 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 vurderer bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurderer 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 at 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, 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 forstås 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 udvalgs møder.

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 (incitamentsaf lønning) 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. Vederlagspolitikken 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 incitamentsaflønnning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning" efter selskabslovens § 139, skal efter godkendelse af generalforsamlingen alene genbehandles på generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning, 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, 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 incitaments-programmer 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, 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 finansiell 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,
- høre/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.
- 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.

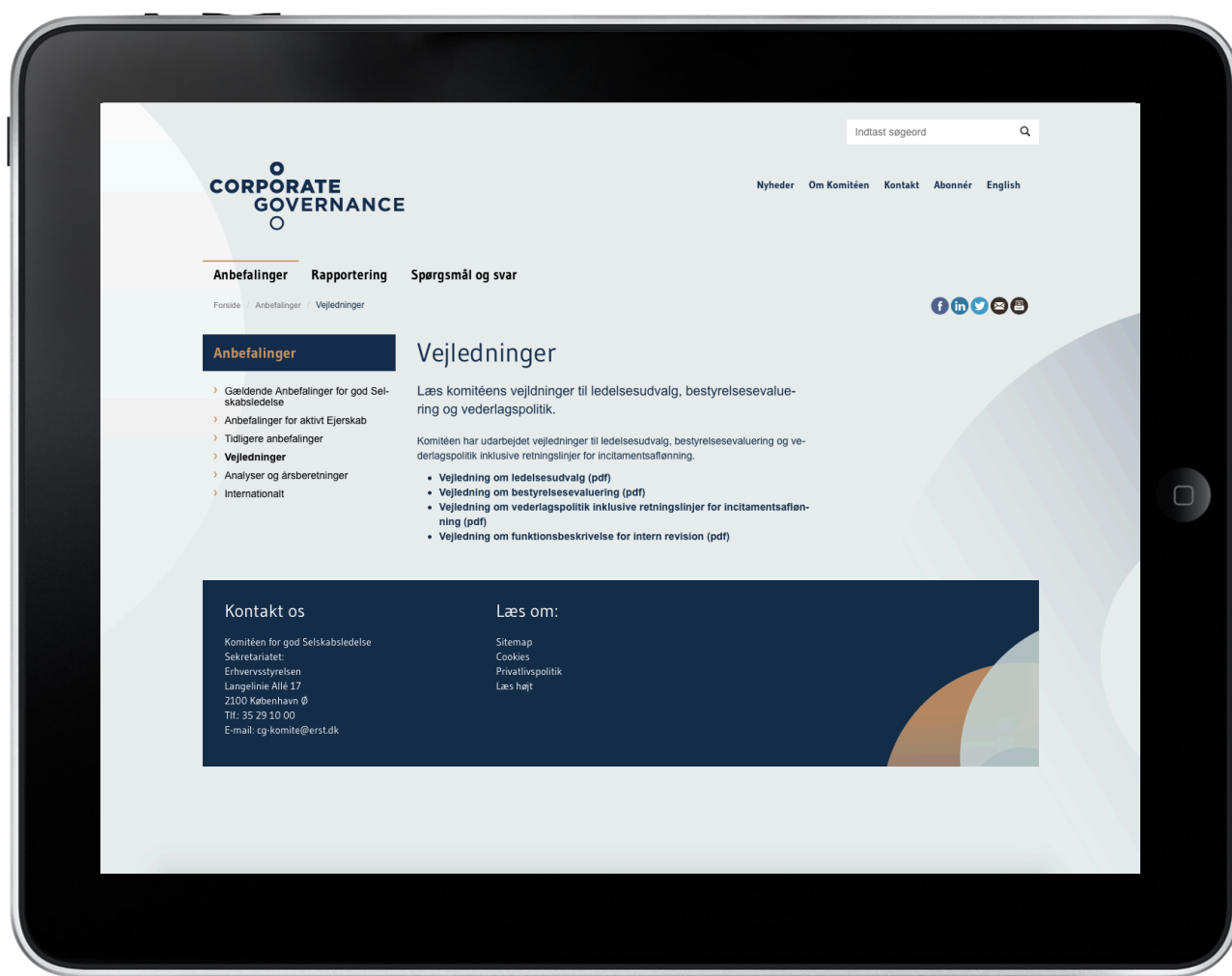
Siden 2001 har 33 personer deltaget i arbejdet med anbefalingerne. Foruden de ovennævnte personer drejer det sig om Bodil Nyboe Andersen, Ingelise Bogason, Hans-Ole Jochumsen, Finn Meyer, Peter Ravn, Lars Rohde, Carsten Stendevad, Sten Scheibye, Henrik Stenbjerre, Birgit

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 B: Link til vejledninger om Corporate Governance

Se corporategovernance.dk/vejledninger-0



Bilag C:

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 mindske 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. Ansvarret 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 kapitalindsud 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 finansiell 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 indtjeningspotentialer 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 D: Anbefalinger for god Fondsledelse

ANBEFALINGER FOR GOD FONDSLEDELSE

Juni 2020

Forord	3
A. Indledning	3
B. Soft law og dens betydning	4
C. Følg eller forklar-princippet	4
D. Redegørelse	5
 Anbefalinger for god Fondsledelse	 7
1. Åbenhed og kommunikation	7
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar	8
2.1. Overordnede opgaver og ansvar	8
2.2. Formanden og næstformanden for bestyrelsen	9
2.3. Bestyrelsens sammensætning og organisering	10
2.4. Uafhængighed	12
2.5. Udpegningsperiode	14
2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen	14
3. Ledelsens vederlag	15

Forord

A. Indledning

De erhvervsdrivende fonde har stor betydning for det danske samfund. Gennem deres ejerskab af de virksomheder, de kontrollerer, og de investeringer og den kapitalforvaltning, de i øvrigt foretager, har fondene indflydelse på dansk erhvervsliv og udviklingen af både større og mindre danske virksomheder.

Fondene er med til at fastholde produktion og dermed både arbejdspladser og eksport- og skatteindtægter i Danmark. Gennem deres uddelingsformål bidrager fondene endvidere til samfundets udvikling indenfor en lang række områder, herunder til forskning, kultur, uddannelse, miljø, socialt arbejde m.m. De erhvervsdrivende fonde har herved stor samfundsøkonomisk betydning.

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

Den grundlæggende forskel mellem erhvervsdrivende fonde og andre 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 således at bidrage til, at ledelsen alene varetager fondens formål og interesser, og forvalter fonden i overensstemmelse med god skik ("best practice") for ledelse af erhvervsdrivende fonde.

Det er væsentligt for fondenes virke og omdømme, at offentligheden har tillid til, at fondene drives med ordentlighed og respekt for det omgivende samfund. Anbefalingerne for god Fondsledelse skal medvirke hertil blandt andet gennem anbefalinger om gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde.

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 alene varetager fondens interesser. Bestyrelsen skal endvidere varetage fondens interesser i forhold til fondens virksomheder og eventuelle

dattervirksomheder, blandt andet ved udøvelsen af et engageret ejerskab.

Det engagerede ejerskab betyder, at en fond, som ejer en eller flere dattervirksomheder, bidrager til ledelsen af virksomhederne ved udpegning af bestyrelsesmedlemmer i disse og ved at virke som det stabile fundament for virksomhedernes langsigtede udvikling. Bestyrelsen skal løbende følge dattervirksomhedernes udvikling.

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 er et supplement til lovgivningen på erhvervsfundsområdet, herunder erhvervsfondsloven og årsregnskabsloven, som samlet fastsætter rammerne for omverdenens behov for åbenhed om ledelsen af de erhvervsdrivende fonde, og om blandt andet regnskabsaflæggelse, lovpligtige redegørelser samt oplysninger om uddelinger og aktiviteter. anbefalingerne har til formål at anviser "best practice" for bestyrelsesarbejde i erhvervsdrivende fonde.

Anbefalingerne er ikke en udtømmende opskrift på god ledelse af erhvervsdrivende fonde. Dertil er fondenes, og deres bestyrelses, udfordringer og forhold for forskellige.

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 er positive over for anbefalingerne, har en positiv holdning til at højne god ledelse af erhvervsdrivende fonde, følger udviklingen på området og involverer sig i dialogen herom.

B. 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.

Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at den enkelte fond kan indrette sig, som den finder mest hensigtsmæssigt.

Anbefalingerne fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god ledelse af erhvervsdrivende fonde ikke nødvendigvis kun er én rigtig løsning for alle erhvervsdrivende fonde.

Soft law er lettere at tilpasse, og er mere dynamisk end lovgivning, hvilket muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidsvarende.

C. Følg eller forklar-princippet

Redegørelsen for god fondsledelse skal udarbejdes ved brug af "følg eller forklar"-princippet i forhold til hver enkelt anbefaling.

"Følg eller forklar"-princippet er et bærende element i anbefalingerne, og er forankret i erhvervsfondslovens § 60. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling, og skal sætte læseren i stand til at forstå fondens ledelsesform.

Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte erhvervsdrivende fond selv afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker at efterleve anbefalingerne.

Efterlever en erhvervsdrivende fond ikke en anbefaling, skal bestyrelsen for hver enkelt anbefaling 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. erhvervsfondslovens § 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 en afvigelse,
- giver en forklaring om en afvigelse, som er åbenbart grundløs eller uden mening, eller
- forklarer en afvigelse, men ikke forklarer, hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

D. Redegørelse

Bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond skal udarbejde en redegørelse for god fondsledelse, hvori bestyrelsen forholder sig til hver enkelt anbefaling i Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Bestyrelsen skal, jf. erhvervsfondslovens § 60, for hver enkelt anbefaling redegøre for, om fonden følger anbefalingen, eller forklare:

- *hvorfor* fonden ikke følger den konkrete anbefaling, og
- *hvordan* fonden i stedet har indrettet sig.

Redegørelsen skal, i henhold til årsregnskabslovens § 77 a, medtages:

- i ledelsesberetningen eller noterne i årsrapporten, eller
- på fondens hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen eller noterne.

Bestyrelsen skal i sin redegørelse, jf. erhvervsfondslovens § 60, udelukkende forholde sig til anbefalingerne. Kommentarerne til anbefalingerne er alene til inspiration for bestyrelsens arbejde med anbefalingerne.

Oplysningerne i bestyrelsens redegørelse bør præsenteres på en overskuelig måde. Fraviges en anbefaling, skal forklaringen herpå vedrøre den enkelte anbefaling, og den bør være klar og fyldestgørende, således at den sætter læseren i stand til at forstå bestyrelsens valg og begrundelsen herfor.

Redegørelsen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode, og offentliggøres samtidig med årsrapporten.

Til brug ved udarbejdelsen af redegørelsen 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 struktur fra år til år gør det let for interessenterne at finde,

bearbejde og sammenligne informationerne. På komitéens hjemmeside findes også en række spørgsmål og svar, der fungerer som vejledning generelt og til de specifikke anbefalinger.

Anbefalingerne gælder alene for de erhvervsdrivende fonde, men kan med fordel tjene til inspiration for ikke-erhvervsdrivende fonde, andre selvejende institutioner og fondslignende foreninger m.v.

Anbefalinger for god Fondsledelse

1. Åbenhed og kommunikation

Den erhvervsdrivende fonds bevillingsmodtagere, støtteberettigede og øvrige interessenter (dattervirksomheder, associerede virksomheder, medarbejdere, samhandelspartnere og andre) har i forskelligt omfang behov for information og viden om fonden. Deres indsigt i 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.

Principper for kommunikation hjælper fonden til rettidigt at levere relevante, pålidelige og nøjagtige oplysninger af høj kvalitet.

Væsentlige oplysninger, herunder bestyrelsens lovpligtige redegørelse i relation til Anbefalingerne for god Fondsledelse, skal medtages i ledelsesberetningen eller noterne i årsrapporten, eller på fondens hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen eller noterne.

1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, som imødekommer 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 principperne for ekstern kommunikation. Principperne bør fastlægge, hvem der udtaler sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold.

Det kan være relevant at offentliggøre de overordnede holdninger, procedurer og værdier, fonden kommunikerer efter.

Offentliggørelse af fondens kontaktperson(er) i fondens årsrapport og/eller på fondens hjemmeside understøtter, at det er enkelt og gennemskueligt for offentligheden at få kontakt med fonden.

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, herunder f.eks. daglig ledelse, der typisk henhører under en direktør. Har fonden ikke en direktør, har bestyrelsen som et kollektiv ansvar for at varetage den daglige ledelse af fonden. Netop i den situation er det hensigtsmæssigt, at bestyrelsens forretningsorden klart redegør for, hvorledes opgaverne er fordelt mv.

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: Fondens strategi bør omfatte de områder, som er væsentlige for fondens virke, muligheder og udfordringer, på kort og lang sigt. Udgangspunktet for strategien er fondens formål som fastlagt i vedtægten. Strategidrøftelsen kan endvidere adressere fondens betydning for samfundet.

Strategien bør omfatte fondens erhvervmæssige aktiviteter. Sker fondens erhvervsaktiviteter gennem ejerskab af en eller flere virksomheder, bør strategien fastlægge, hvordan fonden i et engageret ejerskab af virksomhederne bedst understøtter fondens formål og virksomhedernes udvikling.

Strategien bør også omfatte bestyrelsens stillingtagen til uddelingsaktiviteterne, herunder hvordan bestyrelsen udmonter fondens formål. Bestyrelsen bør overveje formålet med uddelingerne, samt hvilken værdi fonden ønsker, at uddelingerne tilfører modtagerne og samfundet i øvrigt. I den forbindelse bør bestyrelsen forholde sig til, hvorledes fonden kommunikerer til sine interessenter om formålet med fondens uddelinger.

2.1.2 Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.

”

Kommentar: Bestyrelsen bør definere og løbende forholde sig til de overordnede principper, i henhold til hvilke bestyrelsen forvalter fondens kapital. De overordnede principper bør blandt andet vedrøre det forventede afkast, udde-linger, likviditetsbehov i øvrigt samt ti-mingen heraf blandt andet i forhold til fondens erhvervsaktivitet, uddelingspo-litik, investeringer og omkostninger. Bestyrelsen bør herunder forholde sig til målene med fondens investeringer, tilladte aktiv-typer, risikoprofil, risiko-spredning og kapitalberedskab i forhold til fondens virksomhed, samt overvåg-ning og rapportering.

Fondens kapitalforvaltning bør helt overordnet sikre fondens langsigtede levedygtighed og mulighed for til sta-dighed at opfylde sit formål og under-støtte et eventuelt ejerskab af datter-virksomheder.

2.2. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

Bestyrelsesformandens væsentligste opga-ver er at sikre, at bestyrelsen varetager sine opgaver af ledelsesmæssig, strategisk og kontrolmæssig art.

Formanden bør sikre et effektivt bestyrel-sesarbejde, herunder god kommunikation, med gode og konstruktive relationer i besty-relsen og med en eventuel direktion.

Formanden bør endvidere sikre, at det en-kelte medlems særlige viden og kompeten-cer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for fonden.

2.2.1 Det **anbefales**, at bestyrelsesfor-manden 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: I bestyrelsens forret-ningsorden kan der med fordel fastlæg-ges bestemmelser om, at der årligt ved-tages et årshjul eller lignende, som inde-holder en plan for årets møder og for hvilke emner, der skal behandles på de enkelte møder.

2.2.2 Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesfor-manden om at udføre særlige opgaver for den erhvervsdrivende fond ud over formandshvervet, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunk-tion. Der bør sikres en forsvarlig ar-bejdsdeling mellem formanden, næst-formanden, den øvrige bestyrelse og en eventuel direktion.

”

Kommentar: I bestyrelsens forret-ningsorden kan der med fordel indgå 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, bør 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. Det er væsentligt, at bestyrelsesmedlemmer alene varetager fondens interesser, og at hvert medlem altid handler uafhængigt af særinteresser. Dette gælder også medlemmer, der er udpeget af eksterne udpegningsberettigede.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer fonden har behov for, som supplement til vedtægtens eventuelle bestemmelser herom. Bestyrelsen vurderer løbende, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav og udfordringer, fondens situation og forhold stiller.

Udpegning af bestyrelsesmedlemmer ved selvsupplering kan rumme risiko for lukkethed og mangel på fornyelse, diversitet, kompetencer m.v.

Uanset hvordan bestyrelsen udpeges, må den sikre sig, at den er i stand til at efterleve lovgivningen og fondens vedtægt, herunder fondens formål og interesser, og dermed leve op til det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

Mangfoldighed i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn kan øge kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Det er vigtigt, at der ved fastlæggelse af bestyrelsens sammensætning sikres en god balance mellem kontinuitet og fornyelse blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Bestyrelsen bør med passende mellemrum vurdere, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, som fondens formål, herunder både erhvervs- og uddelelingsformål, strategi, økonomiske stilling og forhold i øvrigt, stiller. I vurderingen bør også indgå bestyrelsesmedlemmernes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål.

Regelmæssig udskiftning bidrager med fornyelse, herunder fornyet perspektiv på fonden og dens ledelse.

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 kun fondsmyndigheden, der kan afsætte et bestyrelsesmedlem i løbet af en udpegningsperiode.

2.3.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende og mindst hvert andet år 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 godkender 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, eller 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 af, hvilke kompetencer og egenskaber bestyrelsen skal råde over, enkeltvis og samlet, for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen. Dialogen bør også omfatte forventningerne til andre væsentlige forhold, såsom tidsforbrug.

Bestyrelsen bør endvidere sikre en god on-boarding af nye bestyrelsesmedlemmer (og en eventuel direktør). Bestyrelsen bør blandt andet sørge for, at nye bestyrelsesmedlemmer modtager relevant information, herunder om eventuelle større projekter, udfordringer, risici m.v. i fonden og dens eventuelle dattervirksomheder.

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 blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.

”

Kommentar: Det kan være hensigtsmæssigt for bestyrelsen løbende at forholde sig til succession i bestyrelsen og en eventuel direktion.

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,
- hvorvidt den pågældende ejer aktier, optioner, warrants og lignende i fondens dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder,
- hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og
- om medlemmet anses for uafhængigt.

Der er ikke én governance-model, der nødvendigvis er den rigtige, idet det afhænger af de konkrete forhold for fonden og den/de virksomhed(er), som fonden ejer. Der er fordele og ulemper, uanset hvordan man indretter sig. Bestyrelsen bør derfor løbende forholde sig til den valgte governance-model.

Et helejet egentligt holdingselskab har typisk ikke selvstændige driftsaktiviteter ud over ejerskabet af de underliggende virksomheder. Når der ikke er selvstændige driftsaktiviteter, er der ikke samme risiko ved fuldstændigt sammenfald mellem bestyrelsen i fonden og bestyrelsen i dens helejede holdingselskab. I disse særlige tilfælde gælder anbefaling 2.3.5 alene mellem den erhvervsdrivende fond og dens driftsvirksomhed(er).

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.

2.4. Uafhængighed

En passende del af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige. Bestyrelsen afgør, hvilke medlemmer, der i overensstemmelse med anbefalingen betragtes som uafhængige.

En bestyrelses uafhængighed skal vurderes ud fra dennes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål.

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,
- mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige, eller
- 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 f.eks.:

- 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 udelinger 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 virksomheder 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 reelle snarere end det formelle.

En erhvervsdrivende fond er karakteriseret ved at være selvejende og uden generalforsamling, hvorved der er et fravær af direkte kontrol med bestyrelsen. Det er derfor væsentligt, at der blandt bestyrelsens medlemmer er en indbyrdes uafhængighed, således at bestyrelsen i sin helhed kan føre en nødvendig selvkontrol og foretage en uvildig evaluering af nuværende og tidligere beslutninger.

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 erhvervsfondslovens § 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 fornyelse.

En passende udpegningsperiode har således blandt andet til formål at sikre, at bestyrelsen er sammensat, så den til enhver tid bedst muligt matcher fondens formål, muligheder og udfordringer. En passende udpegningsperiode er endvidere med til at sikre uafhængighed. Der bør være en fornuftig balance mellem

udskiftning og kontinuitet i bestyrelsen.

Udpegnings af bestyrelsesmedlemmer kan ske ved selvsupplering, eller ved at en tredjepart (en udpegningsberettiget) uden for bestyrelsen udpeger et eller flere bestyrelsesmedlemmer. Et eventuelt genvalg bør ske aktivt. Ved selvsupplering bør det ske ved afstemning i bestyrelsen, og som udgangspunkt på bestyrelsens årsregnskabsmøde.

2.5.2 Det **anbefales**, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.

”

Kommentar: En aldersgrænse understøtter fornyelse i bestyrelsen såvel som bestyrelsens stillingtagen til bestyrelsens sammensætning og kompetencer.

Medlemmer af en stifterfamilie kan undtages fra en sådan aldersgrænse.

En aldersgrænse er ikke i strid med reglerne om forbud mod forskelsbehandling, da et bestyrelseshverv ikke er et ansættelsesforhold.

2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringen skal danne grundlag for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet, og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, samt at der sker en løbende fornyelse. Det kan

overvejes at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen, evt. med intervaller.

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 direktion 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 erhvervsfundsloven 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 administratorer, 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.

3.1.1 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: Bestyrelsesvederlaget omfatter alle ydelser, og ydes for ansvaret og arbejdsindsatsen forbundet med bestyrelseshvervet. Vederlag omfatter således løn, bonus eller lignende ordninger samt eventuelle indbetalinger til pension, men også andre ydelser som f.eks. fri bil, bolig, telefon, internet eller lignende.

Hvervet som bestyrelsesmedlem i en fond indebærer en særlig forpligtelse til at sikre, at bestyrelsens beslutninger om vederlag alene sker til opfyldelse af fondens formål og interesser, og således alene modsvarer ansvaret og arbejdsindsatsen forbundet med bestyrelseshvervet.

Det er endvidere bestyrelsens ansvar, at vederlag, herunder bonus, til medlemmer af en eventuel direktion er passen-

15

de i forhold til direktionens arbejde og ansvar, samt fondens økonomiske stilling.

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, ligesom bestyrelshvervet kan være ulønnet.

Er et medlem af fondens bestyrelse ansat i eller direktør for fondens dattervirksomhed(er), er der ikke noget til hinder for, at den pågældende som led i ansættelsesforholdet modtager incitamentsafklønning i fondens dattervirksomhed(er) svarende til andre på sammenligneligt niveau.

Fondsbestyrelsen bør, som led i fondens engagerede ejerskab af dens dattervirksomhed(er), forholde sig til dattervirksomhedens(ernes) principper for vederlæggelse af dens bestyrelse og direktion.

3.1.2 Det anbefales, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og en eventuel direktion modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset

fra medarbejderrepræsentanternes vederlag som ansatte.

”

Kommentar: Da erhvervsdrivende fonde ikke har ejere, er det væsentligt, at der er transparens om den samlede vederlæggelse af bestyrelsen og en eventuel direktion.

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, jf. forarbejderne til erhvervsfondslovens § 49, da der ikke er tale om et ansættelsesforhold, som vederlægges med løn, hvoraf der kan optjenes pension.

Er der 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.

Fonden følger også anbefalingen, hvis oplysningerne i stedet afgives i en særskilt vederlagsrapport, der offentliggøres på fondens hjemmeside, og hvortil der henvises i årsrapporten.

Bilag E:

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.
- Ejere 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

- Ejermiesteren skal som led i ejerskabsudøvelsen tage stilling til rationale for hvert enkelt ejerskab.

3.2 anbefalinger om formulering af målsætning for ejerskabet

- Ejermiesteren 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 indkøbes i (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.
- For statslige selskaber med andre end et forretningsmæssigt formål skal ejermiesteren 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 ejermiesteren 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 ejermiesteren udarbejde finansielle mål mv. for selskabets udvikling.
- I minoritetsejede selskaber skal ejermiesteren udarbejde finansielle mål mv. til ejermiesteriets 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.
- Ejermiesteren 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

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 majoritetsjede 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.

- 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 majoritetsjede 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.

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.

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.

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 majoritetsjede 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 minoritetsjede 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.

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 variabel 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.

Kontakt vores partnere



Mogens Nørgaard Mogensen

T: 3945 3232

E: mogens.noergaard.mogensen@pwc.com



Lars Baungaard

T: 3945 3308

E: lars.baungaard@pwc.com



Brian Christiansen

T: 3945 9080

E: brian.christiansen@pwc.com



Rasmus Friis Jørgensen

T: 3945 3223

E: rasmus.friis.jorgensen@pwc.com



Henrik Steffensen

T: 3945 3214

E: henrik.steffensen@pwc.com



Michael Groth Hansen

T: 3945 3577

E: michael.groth.hansen@pwc.com



Anders Stig Lauritsen

T: 3945 3451

E: anders.stig.lauritsen@pwc.com



Søren Ørjan Jensen

T: 3945 3672

E: soeren.orjan.jensen@pwc.com



Poul P. Petersen

T: 3945 3530

E: poul.p.petersen@pwc.com



Kim Domdal

T: 3945 9520

E: kim.domdal@pwc.com



Bo Dencker

T: 8932 0045

E: bo.dencker@pwc.com



Christian Kjær

T: 3945 3282

E: christian.kjaer@pwc.com



Alex Penvern

T: 3945 9340

E: alex.penvern@pwc.com



Claus Høegh-Jensen

T: 3945 3303

E: claus.hoegh-jensen@pwc.com



Kim Tromholt

T: 3945 3059

E: kim.tromholt@pwc.com



Johan Bogentoft

T: 3945 3105

E: johan.bogentoft@pwc.com



Thomas Wraae Holm

T: 3945 3688

E: thomas.wraae.holm@pwc.com



Kim Tang Lassen

T: 3945 3522

E: kim.tang.lassen@pwc.com



Jørgen Sørensen

T: 3945 3554

E: jorgen.jgs.sorensen@pwc.com



René Brandt Jensen

T: 3945 9160

E: rene.brandt.jensen@pwc.com



Natasha Lembke

T: 3945 3228

E: natasha.lembke@pwc.com

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