Anbefalinger for god Selskabsledelse

Komitéen for god Selskabsledelse

2. december 2020

CORPORATE GOVERNANCE

Indhold

Forord **3**

Indledning **4**
1. Komitéens arbejde 4
2. Målgruppe 4
3. Soft law og dens betydning 5
4. Følg eller forklar-princippet og rapportering 5
5. Forklaring af begreber 6

Anbefalinger for god Selskabsledelse **9**
1. Samspil med selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter 9
1.1. Dialog med aktionærer, investorer og øvrige interessenter 9
1.2. Generalforsamling 10
1.3. Overtagelsesforsøg 11
1.4. Relation til det omkringliggende samfund 11
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar 12
2.1. Overordnede opgaver og ansvar 13
2.2. Bestyrelsesmedlemmerne 15
3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering 16
3.1. Sammensætning 16
3.2. Bestyrelsens uafhængighed 18
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv 20
3.4. Ledelsesudvalg 21
3.5. Evaluering af bestyrelse og direktion 24
4. Ledelsens vederlag 26
4.1. Vederlag til bestyrelse og direktion 27
5. Risikostyring 29
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger 29

Bilag
Komitéen for god Selskabsledelse i perspektiv 31

Forord

God selskabsledelse - corporate governance - skal understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse.

Det vigtigste formål med komitéens Anbefalinger for god Selskabsledelse er via gennemsigtige ledelsesprocesser og et højt informationsniveau at sikre tillid til selskaberne fra relevante interessenter, inklusive aktionærer, investorer og det omkringliggende samfund og dermed sikre langsigtet værdiskabelse og afkast til aktionærerne.

Komitéens anbefalinger er retningslinjer for "best practice" for ledelse af selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked i Danmark, dvs. Nasdaq Copenhagen A/S. Det kan variere fra selskab til selskab, hvordan man tilrettelægger arbejdet med og rapporteringen om god selskabsledelse.

Anbefalingerne supplerer kravene i den danske lovgivning, ikke mindst selskabsloven og årsregnskabsloven, selskabsretlige regler fra EU og OECDs Principles of Corporate Governance.

Komitéen har i 2020 opdateret anbefalingerne fra 2017, bl.a. for at reflektere den danske implementering af andet aktionærrettighedsdirektiv. Selskaber og interesseorganisationer, som komitéen har været i dialog med om opdateringen, udtrykte ønske om færre, men mere relevante anbefalinger. Komitéen har derfor i videst muligt omfang udeladt anbefalinger, der enten fremgår som krav af lovgivningen eller følger af gængs selskabspraksis. Det har navnlig haft betydning for anbefalingerne om vederlag, hvor andet aktionærrettighedsdirektiv har gjort en række anbefalinger om vederlag overflødige.

De opdaterede anbefalinger afløser komitéens anbefalinger af 23. november 2017 og træder i kraft for de regnskabsår, der starter den 1. januar 2021 eller senere, og der skal således rapporteres første gang på disse anbefalinger i 2022 i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Komitéen er bevidst om, at visse af de nye anbefalinger vil kræve tid at implementere for selskaberne. Komitéen minder i den forbindelse om, at det anses som efterlevelse af anbefalingerne, hvis et selskab angiver, at selskabet ikke følger en given anbefaling, men i stedet forklarer, hvorfor selskabet har valgt ikke at følge anbefalingen, og hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig.

København, 2. december 2020

Komitéen for god Selskabsledelse

Indledning

1. Komitéens arbejde

Komitéen følger udviklingen inden for god selskabsledelse i Danmark og internationalt og tilstræber kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse. Desuden indsamler komitéen synspunkter og erfaringer med anbefalingerne med henblik på at tilpasse dem med passende mellemrum, så anbefalingerne er hensigtsmæssige og relevante for danske selskaber og samtidig følger dansk og EU-selskabsret samt best practice.

Finanstilsynet, Erhvervsstyrelsen og Nasdaq Copenhagen A/S (Nasdaq) udøver tilsyn med selskaberne. Alle børsnoterede selskabers lovpligtige redegørelse for god selskabsledelse bliver årligt gennemgået af Nasdaq. Som led i denne gennemgang undersøger komitéen og Nasdaq et udpluk af selskaberne med fokus på udviklingstendenser og områder, hvor der er behov for at vejlede selskaberne i arbejdet med god selskabsledelse. På basis af undersøgelsen udarbejder komitéen en årsberetning, som offentliggøres på komitéens hjemmeside (corporategovernance.dk).

Som led i opdateringen af anbefalingerne har komitéen ændret indledningen til hvert af de fem afsnit med anbefalinger, så der nu er en beskrivelse af de overordnede principper indenfor hvert af de fem områder. Principperne forklarer, hvorfor det er relevant at have anbefalinger inden for området samt de grundtanker, som selskaberne med fordel kan overveje, når selskaberne tager stilling til de enkelte anbefalinger i afsnittene.

Komitéen har tidligere udarbejdet et skema til brug for selskabernes rapportering om god selskabsledelse, og komitéen har opdateret dette skema for at gøre det mere brugervenligt og informativt.

Til de enkelte anbefalinger er der som hidtil kommentarer, der kan give vejledning og inspiration til selskabernes arbejde med anbefalingerne. Supplerende information er der også i komitéens vejledninger og ofte stillede spørgsmål/svar, som ligger på komitéens hjemmeside.

Selskabernes redegørelse for god selskabsledelse skal alene basere sig på komitéens anbefalinger, og selskaberne skal derfor ikke i redegørelsen forholde sig til efterlevelsen af principperne, kommentarerne, vejledningerne eller de typisk stillede spørgsmål/svar.

2. Målgruppe

Komitéens anbefalinger retter sig mod danske selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked i Danmark.

Andre virksomheder, eksempelvis statslige selskaber, virksomheder med en særlig offentlig interesse og fonds- og privatejede virksomheder, kan dog hente inspiration til arbejdet med god selskabsledelse i anbefalingerne.

Anbefalingerne gælder også for finansielle virksomheder, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked i Danmark. De finansielle virksomheder er underlagt særlige regler. Dog ønsker komitéen ikke som sådan at indføre specifikke anbefalinger for den finansielle sektor.

3. Soft law og dens betydning

Hvor lovgivningen (hard law) typisk beskriver en minimumstandard, som opstiller rammer for selskabers ageren, er soft law ofte et udtryk for "best practice". Soft law er kendetegnet ved en høj grad af frivillighed og er ofte et alternativ til lovgivning. Soft law kan medvirke til, at lovgiver undlader at indføre regler på områder, hvor der er behov for større fleksibilitet til løbende at tilpasse reguleringen til samfundsudviklingen.

Anbefalingerne er soft law og dermed mere fleksible end lovgivning. Selskaberne er forskellige, og inden for god selskabsledelse er der ikke nødvendigvis én løsning, der er brugbar for alle selskaber. Fleksibiliteten i anbefalingerne gør, at det enkelte selskab kan indrette sig på den for selskabet mest optimale måde i stedet for at være underlagt faste rammer i lovgivningen.

4. Følg eller forklar-princippet og rapportering

Følg eller forklar-princippet er et bærende element i anbefalingerne, som også er forankret i årsregnskabslovens § 107 b og Nasdaqs regelsæt for udstedere, (den såkaldte Main Market Rulebook).

Det følger af disse regler, at selskabet skal udarbejde en redegørelse for god selskabsledelse, som selskabet skal offentliggøre i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en præcis henvisning i ledelsesberetningen.

Det enkelte selskab skal i sin redegørelse for god selskabsledelse oplyse, hvilke anbefalinger selskabet har valgt at følge eller ikke at følge. Redegørelsen skal forholde sig særskilt til hver anbefaling, uanset om selskabet følger eller fraviger anbefalingen. Et selskab kan derfor efterleve anbefalingerne, hvis selskabet i stedet for at følge en anbefaling specifikt forklarer:

1. Hvorfor selskabet har valgt ikke at følge anbefalingen, og
2. hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig.

Selskabets forklaring bør skabe den fornødne gennemsigtighed af det konkrete forhold.

Som nævnt ovenfor er der på komitéens hjemmeside, corporategovernance.dk, et skema, som selskaberne kan anvende til rapporteringen. Det kan være en fordel at benytte den samme struktur i redegørelsen fra år til år, da det gør det lettere at sammenligne rapporteringen.

Rapporteringen skal afspejle situationen på tidspunktet for aflæggelsen af årsregnskabet. Hvis der sker væsentlige ændringer efter regnskabsafslutningen, men inden offentliggørelsen af årsregnskabet, bør selskabet inkludere det i redegørelsen for god selskabsledelse.

5. Forklaring af begreber

For at lette forståelsen af nye og enkelte eksisterende begreber har komitéen valgt at forklare begreberne.

Ledelse

Ifølge selskabsloven kan danske aktieselskaber vælge mellem to ledelsesmodeller. Fælles for ledelsesmodellerne er, at den daglige ledelse ligger hos direktionen.

Aktieselskaber skal enten have 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, fører tilsynsrådet alene tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager den samlede ledelsesfunktion, dvs. både den daglige og overordnede/strategiske ledelse.

Det er komitéens opfattelse, at børsnoterede selskaber bedst organiserer sig med en bestyrelse og direktion, da denne organisering giver et konstruktivt og værdiskabende samspil mellem de to ledelsesorganer. Komitéen har derfor alene valgt at bruge betegnelserne ”bestyrelse” og ”direktion” og ”ledelse” (bestyrelse og direktion under et) i anbefalingerne.

Bestyrelsens opgaver er beskrevet i bl.a. regnskabs- og selskabslovgivningen. Anbefalingerne skal ses i sammenhæng med disse regler.

Samfund

Selskabets handlinger kan have betydelig indflydelse på det lokale, nationale og internationale samfund. Selskabets påvirkning strækker sig udover selskabets produkter og tjenester, og de arbejdspladser det skaber, og hvordan selskabet potentielt bidrager positivt eller negativt til samfundet som helhed. Tilsvarende har det omkringliggende samfunds opfattelse af selskabet også indflydelse på selskabets mulighed for at agere optimalt og til fordel for selskabets interessenter inklusive aktionærerne og den langsigtede værdiskabelse.

Denne tendens er forstærket i de senere år, og komitéen har derfor i sin opdatering af anbefalingerne valgt at fokusere yderligere herpå.

Der er naturligvis i samfundet en forventning om, at selskabet forstår og forholder sig til såvel den positive som den negative virkning, som selskabet har på samfundet. Ifølge komitéen er det en fælles forpligtelse, at alle selskaber begrænser eventuelle negative samfundspåvirkninger. I anbefalingerne omfatter "samfundet" hele det samfund, som selskabet har mulighed for at påvirke, uanset om det er lokalt, nationalt eller internationalt. Omfanget af et selskabs påvirkning afhænger af flere faktorer, såsom selskabets størrelse og forretningsområde. Det er derfor det enkelte selskab, der bedst kan vurdere dets påvirkning af samfundet som helhed.

Bæredygtighed

"Bæredygtighed" er et nyt begreb i anbefalingerne. Et selskabs bæredygtighed omfatter eksempelvis selskabets økonomiske, finansielle og innovationsmæssige bæredygtighed samt bæredygtighed i relation til begreberne Corporate Social Responsibility ("CSR"), Environment, Social and Governance impact ("ESG") og selskabets rolle som positiv bidragsyder til samfundet som helhed.

Komitéen vurderer, at det er væsentligt for selskabernes værdiskabelse, at selskaberne forholder sig til bæredygtighed i bred forstand, dvs. ikke kun til den økonomiske bæredygtighed men eksempelvis også til den miljømæssige, medarbejdermæssige og sociale samfundsmæssige bæredygtighed.

Selskabets purpose

"Purpose" er et nyt begreb i anbefalingerne. Et selskabs purpose er selskabets overordnede sigte for langsigtet værdiskabelse, som selskabet leverer til sine aktionærer, øvrige interessenter og samfundet. For at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål bør selskabets bestyrelse forholde sig til selskabets purpose. Mange selskaber har allerede et purpose, som selskaberne benytter aktivt i selskabets strategi, eksempelvis under betegnelserne "mission" eller "vision".

Komitéen anser selskabets purpose for at være en væsentlig drivende kraft i selskabets strategi og beslutningsprocesser.

Stemmerådgivere til aktionærer

"Stemmerådgivere til aktionærer" er et nyt begreb i anbefalingerne, som nok er bedre kendt under den engelske betegnelse "proxy advisors". Stemmerådgivere er firmaer, som rådgiver aktionærer om og håndterer de praktiske forhold i relation til stemmeafgivning på børsnoterede selskabers generalforsamlinger. Da stemmerådgivere har fået en større betydning for aktionærernes stemmeafgivning, er det vigtigt, at selskaberne søger dialog med og stiller sig til rådighed for dem.

Formålet med dialogen er at sikre, at der tilgår relevant viden om selskabernes forhold til rådgiverne, så selskaberne undgår misforståelser, der vil kunne føre til uhensigtsmæssig stemmeafgivning og dermed potentielt begrænse værdiskabelse i selskaberne.

Brugen af rådgivere

Komitéen ønsker ikke at forholde sig til, om et selskabs bestyrelse benytter sig af eksterne rådgivere i forskellige processer. Det er alene i forhold til komitéens anbefaling om bestyrelsesevaluering, at komitéen eksplicit anbefaler, at der benyttes ekstern bistand minimum hvert tredje år. Komitéen er af den opfattelse, at en ekstern rådgiver i forbindelse med en bestyrelsesevaluering øger objektiviteten, kvaliteten samt yder konstruktiv sparring ved gennemførelsen af en bestyrelsesevaluering.

I den udstrækning et selskabs bestyrelse vælger at benytte rådgivere til opgaver såsom udarbejdelse af incitamentsaflønning, bestyrelsesevaluering eller rekruttering af ledelsesmedlemmer, bør bestyrelsen ved valget af rådgivere sikre, at der ikke opstår interessekonflikter med direktionen. Bestyrelsen bør også sikre, at der ikke er interessekonflikter, såfremt selskabet benytter en rådgiver til andre opgaver.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

Danske selskaber har mulighed for at have medarbejdervalgte repræsentanter i bestyrelsen, og i henhold til lovgivningen har medarbejderne ret til at vælge et antal medlemmer svarende til mindst halvdelen af øvrige bestyrelsesmedlemmer, dog som udgangspunkt minimum to medlemmer.

Nogle af de forhold, der er gældende for generalforsamlingsvalgte medlemmer, gælder ikke på samme måde for medarbejdervalgte medlemmer. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer repræsenterer som udgangspunkt alene medarbejdere ansat i danske selskaber og ikke medarbejdere ansat i udenlandske datterselskaber.

Igennem de senere år har der været arbejdet intensivt med de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmers ansvar, kompetence, habilitet mv. Komitéen har ikke forholdt sig til de medarbejdervalgte medlemmers rolle i bestyrelsen. Komitéen konstaterer, at der i nogle selskaber kan være behov for at vurdere de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers rolle i bestyrelsen, samt hvordan man i det enkelte selskab får optimeret værdien af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers deltagelse i bestyrelsens arbejde.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

1. Samspil med selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter

Principper:

Selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter inklusive det omkringliggende samfund har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og sikre, at selskabet er konkurrencedygtigt og værdiskabende på såvel kort som lang sigt.

Ledelsen skal derfor sikre, at selskabet både på kort og langt sigt udvikler sig hensigtsmæssigt.

Det er således vigtigt, at der er et godt samspil, ikke alene mellem ledelsen og aktionærerne, men også med selskabets investorer og øvrige interessenter, herunder det omkringliggende samfund.

God selskabsledelse handler bl.a. om at skabe rammer, der gør det nemt for aktionærer, investorer og øvrige interessenter at have dialog med selskabets ledelse. Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at aktionærer, investorer og øvrige interessenter løbende kan vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtidsudsigter og indgå i en konstruktiv dialog med selskabet.

1.1. Dialog med aktionærer, investorer og øvrige interessenter

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

Kommentar

Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt ske via tilbagemelding fra møder med aktionærer, investorer og øvrige interessenter eller ved anden løbende rapportering fra direktionen. Bestyrelsen bør via formanden sikre en god og konstruktiv relation med aktionærerne.

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

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

Kommentar

Rammerne for dialogen med aktionærer og investorer 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. Rammerne for dialog med øvrige interessenter kan også beskrives i en politik.

1.1.3. Komitéen anbefaler, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

Kommentar

Regelmæssige informationer til markedet om selskabets forhold skaber åbenhed og transparens. Periodemeddelelser er ikke lige så fyldestgørende som kvartalsrapporter og opfylder ikke anbefalingen.

1.2. Generalforsamling

1.2.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen tilrettelægger selskabets generalforsamling, så aktionærer, der ikke kan være fysisk til stede eller er repræsenteret på generalforsamlingen, kan stemme og stille spørgsmål til ledelsen forud for eller på generalforsamlingen. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen sikrer aktionærerne mulighed for at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.

1.2.2. Komitéen anbefaler, at aktionærerne i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Kommentar

I fuldmagter og brevstemmer bør aktionærerne til alle beslutningsforslag på dagsordenen have mulighed for at stemme "for", "imod" eller "undlad".

For så vidt angår kandidatvalg, dvs. valg af medlemmer til bestyrelsen og valg af revisor, bør aktionærerne på tilsvarende vis gives mulighed for at stemme "for" eller "undlad" ved hver enkelt kandidat.

1.3. Overtagelsesforsøg

1.3.1. Komitéen anbefaler, at selskabet har en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der indeholder en "køreplan" for de forhold, som bestyrelsen bør overveje og tage stilling til, hvis et overtagelsestilbud er fremsat, eller bestyrelsen får en begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud kan blive fremsat. Derudover anbefales, at det fremgår af proceduren, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som søger at afskære aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsestilbuddet.

1.4. Relation til det omkringliggende samfund

1.4.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder for socialt ansvar og bæredygtighed, og at politikken er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen påser, at politikken efterleves.

Kommentar

Bestyrelsen kan overveje, om selskabet bør tilslutte sig anerkendte nationale og internationale frivillige retningslinjer, standarder eller lignende initiativer. Oplysning herom kan indgå i rapporteringen efter årsregnskabslovens § 99 a.

Bestyrelsen bør løbende påse, om selskabet lever op til politikken for samfundsansvar, og selskabet bør overveje på hjemmesiden årligt at rapportere på udviklingen og eventuelle nye tiltag inden for disse områder.

1.4.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.

Kommentar

For at øge transparensen om selskabets skattemæssige forhold for aktionærer, investorer og øvrige interessenter kan bestyrelsen i skattepolitikken vælge at give videre indsigt i selskabets skattemæssige forhold end påkrævet efter lovgivningen, eksempelvis om hvorledes man forholder sig til skatteincitamenter, brug af skatteplanlægning, aktiviteter i skattely lande, betalt skat i de lande hvor selskabet opererer m.m.

Derudover kan selskabet vælge at beskrive hvilke forhold, selskabet fremover vil rapportere løbende på.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Principper:

Det påhviler bestyrelsen at varetage selskabets og aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til investorer og øvrige interessenter.

Bestyrelsen skal sikre værdiskabelsen i selskabet både på kort og langt sigt og er ansvarlig for selskabets strategi og opfølgning på gennemførelsen af strategien. Udover de i lovgivningen fastlagte opgaver skal bestyrelsen sikre, at selskabet har de nødvendige finansielle og kompetencemæssige forudsætninger for at nå de opstillede mål.

Opnåelsen af selskabets strategiske mål forudsætter, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion til at varetage den daglige ledelse, at bestyrelsen fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt at bestyrelsen sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, opfølgning samt risikostyring.

Bestyrelsen udøver tilsyn med direktionen og fastlægger retningslinjer for udøvelsen af tilsynet. Som led i tilsynet med direktionen skal bestyrelsen sikre, at den daglige ledelse løbende forbedres, og at direktionen fastholdes eller afskediges.

Formanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og tilstræbe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesarbejdet.

Det kan være en fordel at organisere arbejdet i bestyrelsen i et årshjul, så bestyrelsen årligt kommer igennem relevante opgaver.

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.

Kommentar

Selskabets purpose vil ofte inddrage relationer til aktionærer, øvrige interessenter og samfund for at bidrage til opnåelsen af selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse.

Selskabets purpose udleves dagligt gennem selskabets kultur og værdier og bestyrelsen bør sikre sig, at der er sammenhæng imellem disse.

2.1.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.

Kommentar

Tilrettelæggelsen af strategiarbejdet bør give bestyrelsen en reel mulighed for at præge og tage stilling til selskabets strategiske mål og retning.

Strategidrøftelsen bør, udover en plan for værdiskabelsen, også forholde sig til, om selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets kort- og langsigtede muligheder og udfordringer, samt om selskabet har de nødvendige finansielle og ledelsesmæssige ressourcer og kompetencer til at gennemføre strategien.

2.1.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og langsigtet værdiskabelse, der både er i selskabets og aktionærernes interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.

Kommentar

Kapital- og aktiestruktur betyder her aktiekapitalens størrelse, stykstørrelsen på aktierne, eventuelle aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmed-finansiering, egne aktier, aktietilbagekøb mv.

2.1.4. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.

Kommentar

Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive rammerne for samspillet, herunder eksempelvis dispositionsbeføjelser og ansvarsfordelingen mellem flere direktionsmedlemmer. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige behov for arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser, bør det fremgå af retningslinjerne.

2.2. Bestyrelsesmedlemmerne

2.2.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen udover en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.

Kommentar

Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel beskrive formandens og næstformandens ansvar og opgaver.

2.2.2. Komitéen anbefaler, at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.

2.2.3. Komitéen anbefaler, at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.

Kommentar

For at bevare en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen, bør en aftale om, at et bestyrelsesmedlem varetager særlige opgaver, omtale forholdsregler, der sikrer dette.

3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering

Principper:

Bestyrelsen agerer som et kollektiv og har et fælles ansvar for at løse bestyrelsesopgaverne. Sammensætningen af bestyrelsen skal gøre den i stand til at varetage opgaver af strategisk, ledelsesmæssig og kontrolmæssig art. Det er væsentligt, at bestyrelsen kan varetage opgaverne effektivt i en konstruktiv dialog med direktionen, og at de enkelte medlemmer altid handler uafhængigt af særinteresser.

Mangfoldighed i forhold til bl.a. alder, køn eller uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen og sikrer en forskelligartet tilgang til løsningen af bestyrelsens opgaver.

Bestyrelsen fastlægger de kompetencer, som den samlede bestyrelse har behov for, og vurderer løbende, om sammensætningen og kompetencerne repræsenteret i bestyrelsen afspejler de krav, selskabets forhold stiller til at varetage selskabets interesser.

Bestyrelsesevalueringer er et vigtigt redskab til at sikre en kompetent, relevant, professionel og aktiv bestyrelse. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen løbende evaluerer sig selv og samarbejdet med direktionen, og at der er transparens om såvel processen for samt resultatet af evalueringen. Evalueringen bør også omfatte en evaluering af formandens varetagelse af sine opgaver.

Som følge af reglerne i selskabsloven vil der i bestyrelsen typisk indgå bestyrelsesmedlemmer valgt af medarbejderne, og disse bør evalueres på lige fod med øvrige medlemmer.

3.1. Sammensætning

3.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen årligt gennemgår og i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside oplyser

- hvilke kollektive og individuelle kompetencer bestyrelsen bør råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og
- bestyrelsens sammensætning og mangfoldighed.

Kommentar

Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, køn eller uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund.

3.1.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer og godkender en politik for mangfoldighed, som er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.

Kommentar

En politik for mangfoldighed bør have fokus på forhold, som styrker ledelsens kvalifikationer og kompetencer og understøtter selskabets fremtidige udvikling.

Selskabet kan i sin politik med fordel forklare, hvordan man aktivt arbejder med at øge mangfoldigheden, herunder den kønsmæssige balance i selskabets ledelsesniveauer.

3.1.3. Komitéen anbefaler, at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater - udover individuelle kompetencer og kvalifikationer - også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.

3.1.4. Komitéen anbefaler, at indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover de i lovgivningen fastlagte oplysninger også beskriver de opstillede kandidaters

- kompetencer,
- øvrige ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg,
- krævende organisationsopgaver og
- uafhængighed.

Kommentar

Indkaldelsen kan beskrive de rekrutteringskriterier, herunder krav til professionelle

og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed mv., som bestyrelsen har lagt vægt på.

3.1.5. Komitéen anbefaler, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at disse opstilles og vælges individuelt.

3.2. Bestyrelsens uafhængighed

3.2.1. Komitéen anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, så 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 forretningsrelation (eksempelvis 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, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som selskabets 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 er uafhængige, jf. kriterierne ovenfor.

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.

Kommentar

Bestyrelsen tager stilling til, om de enkelte medlemmer er uafhængige ved anvendelse af kriterierne ovenfor. I vurderingen bør bestyrelsen lægge vægt på realia snarere end de formelle forhold.

Et bestyrelsesmedlems manglende uafhængighed anses ikke for at være et problem, så længe at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.

Det forhold, at et bestyrelsesmedlem er valgt med en kontrollerende aktionærs stemmer, betyder ikke i sig selv, at bestyrelsesmedlemmet er afhængigt.

Hvis flere bestyrelsesmedlemmer har tilknytning til aktionærer med betydelig indflydelse, bør bestyrelsen overveje, om der er en fornuftig sammensætning i relation til uafhængighed. Komitéen vurderer, at en aktionær med mere end 20 pct. af stemmerettighederne som udgangspunkt har betydelig indflydelse.

Ved nær familie forstås ægtefæller, slægtninge i op- og nedstigende linie, søskende, de nævnte personers ægtefæller og andre personer, der har stået hinanden særligt nær.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

3.2.2. Komitéen anbefaler, at direktionsmedlemmer ikke er medlem af bestyrelsen, og at et fratrædende direktionsmedlem ikke træder direkte ind i bestyrelsen.

Kommentar

Der bør være en forsvarlig arbejdsdeling og uafhængighed mellem bestyrelse og direktion. Tilsvarende bør en tiltrædende direktør have mulighed for at agere uafhængigt af den tidligere direktør.

3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv

3.3.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen og hvert enkelt medlem af bestyrelsen i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1., vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. Formålet er, at det enkelte bestyrelsesmedlem ikke påtager sig flere hverv, end at vedkommende kan udføre bestyrelseshvervet i selskabet tilfredsstillende.

Kommentar

Da arbejdsbyrden i de enkelte selskaber varierer, arbejder komitéen ikke med et "pointsystem". Det må bero på en vurdering af det konkrete bestyrelseshverv i selskabet og det enkelte medlems øvrige opgaver, om vedkommende har den fornødne tid til hvervet i selskabet.

Vurderingen af hvorvidt det enkelte medlem har den nødvendige tid til rådighed, bør tage udgangspunkt i, hvorvidt medlemmet af bestyrelsen vurderes at bidrage aktivt til arbejdet i bestyrelsen, er velforberedt til møderne, samt har den nødvendige tid til rådighed til bestyrelsens arbejde.

3.3.2. Komitéen anbefaler, at ledelsesberetningen udover de i lovgivningen fastlagte krav indeholder følgende oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer:

- stilling, alder og køn,
- kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,
- uafhængighed,
- årstal for indtræden i bestyrelsen,
- årstal for udløb af den aktuelle valgperiode,
- deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder,
- ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg samt krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabets koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de

ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

Kommentar

Da deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder indikerer, om det enkelte medlem har tilstrækkelig tid til bestyrelsesarbejdet i selskabet, er det relevant at oplyse om medlemmernes deltagelse i møderne.

Fysisk deltagelse bør være normen, men deltagelse kan også ske via digitale medier.

3.4. Ledelsesudvalg

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af bestyrelsesarbejdet. Ledelsesudvalg er udvalg nedsat af bestyrelsen blandt bestyrelsens medlemmer og med et konkret formål.

Ledelsesudvalg bør alene have en forberedende funktion forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at bestyrelsen begrænser eller undlader den nødvendige bestyrelsesbehandling.

Som følge heraf bevarer bestyrelsen også det fulde ansvar for beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Komitéens anbefaling er, at bestyrelsen som minimum nedsætter et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg foruden det lovpligtige revisionsudvalg. Hvis selskabet har en særlig eksponering, eller der er andre forhold, som gør det relevant at nedsætte yderligere permanente udvalg, bør bestyrelsen overveje dette. Dette kan også medvirke til en bedre udnyttelse af eventuelle særlige kompetencer i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være forskning og udviklingsudvalg, conduct og compliance udvalg eller risikoudvalg.

For at sikre fornøden fokus på og tidsmæssig prioritering af en særlig opgave kan bestyrelsen vælge at nedsætte ad hoc udvalg til at varetage særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men evt. midlertidig karakter. Det kan eksempelvis dreje sig om image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg. Anbefalingerne omfatter ikke sådanne ad hoc ledelsesudvalg.

3.4.1. Komitéen anbefaler, at ledelsen i ledelsesberetningen beskriver:

- ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, og
- medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgets formand og medlemmernes uafhængighed.

Det anbefales derudover, at ledelsesudvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.

3.4.2. Komitéen anbefaler, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

Kommentar

Med henblik på at sikre en bred forståelse for selskabets samlede situation er det komitéens opfattelse, at ledelsesudvalgene alene bør bestå af bestyrelsesmedlemmer.

Dette udelukker ikke, at ledelsesudvalgene i behørigt omfang kan inddrage faglig ekspertise (eksempelvis advokatbistand) samt få input fra specifikke interessenter (eksempelvis aktionærer).

3.4.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og udpeger en formand for revisionsudvalget, der ikke er bestyrelsens formand. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at:

- føre tilsyn med rigtigheden af offentliggjorte finansielle oplysninger, herunder regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn og transaktioner med nærtstående parter,
- gennemgå de interne kontrol- og risikoområder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger,

- vurdere behovet for intern revision,
- forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor,
- gennemgå revisionshonoraret til den generalforsamlingsvalgte revisor,
- føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelser udført af den generalforsamlingsvalgte revisor, og
- sikre regelmæssig dialog mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, bl.a. ved at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt har møde med revisor, uden at direktionen er til stede.

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.

Kommentar

Hvis bestyrelsen forankrer whistleblowerordningen i revisionsudvalget, jf. kommentaren til anbefaling 5.1.2., er dette også en opgave, som udvalget bistår bestyrelsen med.

3.4.4. Komitéens anbefaler, 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 udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om 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,
- overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere, og
- overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen.

3.4.5. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af direktionen,
- fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen,
- sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den enkeltes indsats, og
- bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning.

3.5. Evaluering af bestyrelse og direktion

3.5.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om

bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1.-3.4. ovenfor, og som minimum altid omfatter følgende emner:

- bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed,
- bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater,
- samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene,
- tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet, og
- bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.

Kommentar

Der kan med fordel være en procedure for bestyrelsesevalueringen, der som minimum beskriver, hvordan bestyrelsesevalueringen er forankret i hele bestyrelsen, evalueringens frekvens og omfang, hvorledes bestyrelsen afrapporterer på evalueringen, samt hvorledes bestyrelsen eventuelt inddrager ekstern bistand.

Evalueringen kan med fordel bestå af en anonym spørgeskemaundersøgelse med fokus på emnerne angivet i anbefalingen samt efterfølgende individuelle samtaler mellem formanden og de enkelte medlemmer, hvor der kan gives feedback fra spørgeskemaundersøgelsen.

Når bestyrelsen inddrager ekstern bistand, kan der med fordel gennemføres interviews med de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmer.

Næstformanden eller et andet bestyrelsesmedlem bør på bestyrelsens vegne forestå feedback til formanden på dennes udfyldelse af sin rolle.

En velgennemført bestyrelsesevaluering vil kunne identificere de kompetencer, som bestyrelsen har og bør have for at udvikle selskabet, og med udgangspunkt heri kan bestyrelsen opstille krav til fremtidige bestyrelsesmedlemmers kompetencer, viden og mangfoldighed.

3.5.2. Komitéen anbefaler, at den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelsesevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling.

3.5.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen. Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning, herunder mangfoldighed, succesionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.

4. Ledelsens vederlag

Principper:

For at sikre større forståelse for og anerkendelse af vederlagets sammensætning og størrelse er det vigtigt, at der er åbenhed og transparens om selskabets overordnede vederlagspolitik og størrelsen af de individuelle ledelsesmedlemmers vederlag. Vederlagspolitikken skal understøtte selskabets langsigtede værdiskabelse, og bestyrelsen skal overveje, om vederlaget er rimeligt.

Et konkurrencedygtigt vederlag er en forudsætning for at kunne tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af ledelsen. Selskabet bør have en vederlagspolitik, hvor det samlede vederlag, dvs. den faste og variable del samt øvrige ansættelsesvilkår, er rimelige og i overensstemmelse med det enkelte ledelsesmedlems ansvar, indsats og værdiskabelse.

Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønning) vil som regel være opdelt i et kortsigtet vederlag, typisk kontantbaserede bonusprogrammer, der relaterer sig til opnåede resultater indenfor et regnskabsår, samt et langsigtet vederlag, typisk aktiebaserede incitamentsprogrammer, der relaterer sig til selskabets udvikling over en årrække.

Et kortsigtet bonusprogram bør udover de kortsigtede mål og resultater også ses i sammenhæng med selskabets strategiske retning samt vederlag, der afhænger af opnåelse af resultater på længere sigt.

For at understøtte den langsigtede værdiskabelse bør den variable del af vederlaget, der relaterer sig til de langsigtede incitamentsprogrammer, bero på realiserede resultater over en periode på minimum 3 år. Bestyrelsen bør både forholde sig til værdien af vederlaget på tildelingstidspunktet og den mulige værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.

Bestyrelsen bør sikre en rimelig og forsvarlig sammenhæng mellem vederlag og værdiskabelse. Såvel kortsigtede bonusprogrammer som langsigtede incitamentsprogrammer bør fastlægges, så de ikke unødigt fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

Et selskab kan helt eller delvist erstatte det kontante bestyrelsesvederlag med vederlag i selskabets aktier af tilsvarende værdi.

4.1. Vederlag til bestyrelse og direktion

4.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsens og direktions vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtig og forenelig med selskabets langsigtede aktionærinteresser.

Kommentar

Ved fastlæggelsen af vederlagspakker bør bestyrelsen hvis relevant 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 at kunne tiltrække de rette kompetencer, hvilket bestyrelsen bør begrunde i vederlagsrapporten.

Såfremt det er relevant, kan bestyrelsen med fordel oplyse hvilken peer group, selskabet sammenligner sig med.

4.1.2. Komitéen anbefaler, at aktiebaserede incitamentsprogrammer er revolverende, dvs. med periodisk tildeling, og primært er langsigtet med en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år.

4.1.3. Komitéen anbefaler, at den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.

Kommentar

Et loft på tildelingstidspunktet kan eksempelvis være i form af, at de variable vederlagskomponenter maksimalt kan udgøre, hvad der svarer til et nærmere defineret antal måneders grundløn.

4.1.4. Komitéen anbefaler, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.

Kommentar

Ved beregningen af de to års vederlag indgår eventuelle tildelinger under langsigtede incitamentsprogrammer i opsigelsesperioden med værdien på tildelingstidspunktet, mens udbetalinger i opsigelsesperioden eller senere af tidligere tildelinger ikke indgår.

4.1.5. Komitéen anbefaler, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- og tegningsoptioner.

Kommentar

Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedsværdi.

4.1.6. Komitéen anbefaler, at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag for såvel direktion som bestyrelse, hvis vederlaget er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterføl-

gende viser sig at være fejlagtige, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.

5. Risikostyring

Principper:

I en stadig mere integreret verden bliver risiko og styring heraf mere og mere afgørende. Effektiv risikostyring medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, sikre compliance samt kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering.

Selskaber har forskellige risici. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen identificerer og forholder sig til de selskabsspecifikke risici og påser, at der er en effektiv risikostyring, herunder passende interne kontroller. Dette gælder også for selskabets bæredygtighedsrelaterede risici.

Risikostyring bør indgå som et fast emne på bestyrelsens årshjul, og selskabet bør rapportere på struktureringen af processen for risikoafdækning, de identificerede væsentlige risici, samt hvordan selskabet håndterer disse.

5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

5.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen med udgangspunkt i selskabets strategi og forretningsmodel tager stilling til eksempelvis de væsentligste strategiske, forretningsmæssige, regnskabsmæssige og likviditetsmæssige risici. Selskabet bør i ledelsesberetningen redegøre for disse samt for selskabets risikostyring.

Kommentar

Oplysningerne om selskabets risikostyring kan, hvis relevant, udvides med digitale risici og supplere den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

5.1.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen etablerer en whistleblowerordning, som giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke herom på en hensigtsmæssig og fortrolig måde, og at der er en procedure for håndtering af sådanne whistleblowersager.

Kommentar

En whistleblowerordning kan være et godt redskab til proaktivt at identificere og reagere på risici.

Bestyrelsen kan med fordel forankre ordningen i revisionsudvalget.

Det vil være relevant med løbende orientering af revisionsudvalget og bestyrelsen om antallet, karakteren og berettigelsen af indberetninger i whistleblowerordningen.

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-Kommissionens henstillinger mv., hvor det forudsættes, at medlemsstaterne opererer med nationale Corporate Governance organer,
- følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt,
- høres/afgive høringssvar i forbindelse med relevante lovforslag,
- tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark,
- tilstræbe at selskaber med aktier noteret på danske regulerede markeder har rimelige og hensigtsmæssige betingelser og vilkår til at tilpasse sig de til enhver tid gældende Anbefalinger for 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 for god Selskabsledelse med henblik på, at anbefalingerne til stadighed ud fra en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske børsnoterede selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU-selskabsret samt anerkendt best practice.

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), Lars Søren Rasmussen (næstformand), Rikke Schiøtt Petersen, Laila Mortensen, Eric Christian Pedersen, Thomas Thune Andersen, Kirsten Aaskov Mikkelsen, Nikolaj Kosakewitsch, Lars Marcher, Agnete Raaschou-Nielsen og Jesper Brandgaard.

Siden 2001 har 39 personer deltaget i arbejdet med anbefalingerne. Foruden de ovennævnte personer drejer det sig om Birgit Aagaard-Svendsen, Bjørn Sibbern, Bodil Nyboe Andersen, Britt Meelby Jensen, Carsten Stendevad, Christian Hyldahl, Dorrit Vanglo, Finn Meyer, Hans-Ole Jochumsen, Henrik Brandt, Henrik Stenbjerre, Ingelise Bogason, Jens Due Olsen, Jørn P.

Jensen, Karen Frøsig, Lars Rohde, Marianne Phillip, Ole Andersen, Per Gunslev, Peter Ravn, Sten Scheibye, Stig Enevoldsen, Thomas Hofman-Bang og Vagn Sørensen.

Anbefalingerne er blevet opdateret ti gange: i 2005, to gange i 2008, i 2010, i 2011, i 2013, to gange i 2014, i 2017 og senest i 2020.

CORPORATE GOVERNANCE

Komitéen for god Selskabsledelse
Langelinie Allé 17
2100 København Ø
35 29 10 00
cg-komite@erst.dk