

# KOMITÉEN

## FOR GOD SELSKABSLEDELSE

1. juli 2020

Til adressaterne på høringslisten

### Udkast til reviderede Anbefalinger for god Selskabsledelse 2020

Komitéen for god Selskabsledelse sender hermed udkast til reviderede Anbefalinger for god Selskabsledelse i høring.

Komitéen har siden efteråret 2019 arbejdet på at revidere Anbefalinger 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 med udviklingen og er en drivkraft inden for god selskabsledelse.

Siden sidste opdatering i 2017 har erfaringerne fra dialog med interessenter vist ønske om en forenkling af anbefalingerne. Komitéen har valgt at udfase de anbefalinger om ledelsesaflønning, som fremgår direkte af lovgivningen. Ydermere har komitéen haft anbefalingerne relevans for øje. Komitéen har valgt ved revisionen at udforme nye anbefalinger, tilføje tekst, sammenskrive og flytte eksisterende anbefalinger samt præcisere og udforme nye kommentarer. Derudover har komitéen lavet en gennemskrivning af anbefalingerne med henblik på at opdatere teksten. Komitéen har ved revisionen lagt særlig vægt på at fremhæve vigtigheden af selskabers langsigtede værdiskabelse, herunder øget dialog med en bred kreds af interessenter, selskabers bæredygtighed, selskabers overvejelser og transparens ift. ledelsesaflønning og selskabers overordnede formål, deres purpose.

Komitéen har valgt at ændre selve indledningen til hver af de fem afsnit med anbefalinger, så der nu til hvert afsnit indledes med overordnede principper. Principperne beskriver de grundtanker, som selskaberne med fordel kan overveje ved stillingtagen til efterlevelse af den enkelte anbefaling. Principperne er endvidere udtryk for, hvorfor det overordnede emne er genstand for anbefalinger.

De væsentlige ændringer af anbefalingerne 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 1.1.2. hvor det tilføjes, at politikker for forholdet til investorer og øvrige interessenter gøres tilgængeligt på selskabets hjemmeside.
- Anbefaling 1.2.1., ny anbefaling, hvor aktionærer kan stemme, stille spørgsmål til ledelsen eller i øvrigt komme med indlæg forud for generalforsamlingen, samt at generalforsamlingen kan overværes via webcast el-

**Sekretariat:**  
**ERHVERVS-**  
**STYRELSEN**

Langelinie Alle 17  
2100 København Ø

cg-komite@erst.dk

Tlf. 35 29 10 00  
CVR-nr. 10 15 08 17

ler anden digital transmittering. Kommentaren til den eksisterende anbefaling er delvist indarbejdet i anbefalingen.

- 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 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 2.1.3., hvor selskabet skal redegøre for selskabets kapital- og aktiestruktur i ledelsesberetningen.
- 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. Anbefalingen er løftet op fra den sidste sætning i indledningen til afsnit 2 fra de eksisterende anbefalinger.
- Anbefaling 3.1.1., hvor sidste punkt om de enkelte medlemmers særlige kompetencer udgår af oplysningerne i ledelsesberetningen, da bestyrelsens kompetencer er indeholdt i det første punkt. Det tilføjes, at der i ledelsesberetningen udover bestyrelsens sammensætning bør oplyses om diversitet i bestyrelsen.
- Anbefaling 3.1.3., hvor der i vurderingen af bestyrelseskandidater udover behovet for fornyelse og diversitet også indgår behovet for kontinuitet.
- Anbefaling 3.1.4., hvor ”øvrige ledelseserhverv” ændres til ”øvrige ledelseserhverv i erhvervsdrivende virksomheder”, da komitéen finder det hensigtsmæssigt at anvende samme afgrænsning som lovgivningen.
- Anbefaling 3.1.5. flyttes til ny anbefaling 3.2.2., og anbefalingen udvides med, at fratrædende direktionsmedlemmer ikke må indtræde direkte i bestyrelsen. Det er en skærpelse af anbefalingen, da komitéen ikke finder, at hensynet bag anbefalingen opnås, hvis det alene gælder den administrerende direktør, og kun hvis den administrerende direktør indtrådte direkte som formand eller næstformand i samme selskab.
- Anbefaling 3.4.1., hvor beskrivelsen fremgår af ledelsesberetningen, og oplysning om, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer, udgår.
- Anbefaling 3.4.2., hvor det nu indgår i anbefalingen, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer.
- Anbefaling 3.4.6. flyttes til anbefaling 3.4.4., hvor der indsættes nye punkter, således at nomineringsudvalget bør sikre, at der er en successionsplan for direktionen og overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere. I et eksisterende punkt indsættes, at nomineringsudvalget i samarbejde med formanden forestår den årlige bestyrelsessevaluering.

- Anbefaling 3.5.1., hvor bestyrelsevalueringen 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 oplyste 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 bestyrelseevalueringer.
- Anbefaling 3.5.1. sidste afsnit flyttes til en særskilt anbefaling 3.5.2., hvor selskabet skal omtale processen for bestyrelsevalueringen samt evalueringens konklusioner i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling. Det er tilføjet, at resultatet af bestyrelsevalueringen skal drøftes af den samlede bestyrelse. Se begrundelse for offentliggørelse og drøftelse af bestyrelseevalueringer ovenfor.
- 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, successionsplaner og risici.
- Anbefaling 4.1.1., ny anbefaling, hvor vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtig 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 de 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 gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet i både pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier. Det indebærer stillingtagen samt evt. ændringer, som i givet fald skal vedtages ved generalforsamlingen 2021, se nærmere nedenfor.
- Anbefaling 4.1.1. og 4.1.2. udgår, da det er omfattet af lovgivning, og hvor delen om tilbagebetaling af variabelt vederlag er udvidet og flyttes til ny særskilt anbefaling 4.1.6. og udvides med mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable 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 udbetaling 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, se nærmere nedenfor.
- Anbefaling 5.1.2., hvor anbefalingen udvides med, at bestyrelsen bør have en procedure for håndtering af sådanne whistleblower sager.

Som bilag 1 vedlægges en oversigt over de redaktionelle og visse sproglige ændringer, der er foretaget.

De opdaterede anbefalinger afløser komitéens anbefalinger af 23. november 2017 og træder i kraft for regnskabsår, der starter den 1. januar 2021 eller senere. De børsnoterede selskaber skal første gang forholde sig til dem i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten for 2021.

Komitéen vil for god orden skyld fremhæve, at udkast til anbefalingerne 4.1.3. og 4.1.6. kræver stillingtagen og evt. ændringer, der i givet fald skal vedtages allerede ved generalforsamlingen, som afholdes i 2021.

Komitéen håber, at interesserede vil komme med bemærkninger til udkastet. Bemærkninger skal sendes til mailadressen [cg-komite@erst.dk](mailto:cg-komite@erst.dk), senest den 30. august 2020.

Med venlig hilsen

Lars Frederiksen  
Formand for Komitéen for god Selskabsledelse