

## **Komiteén for god Selskabsledelse**

Sekretariatet  
Erhvervsstyrelsen  
Langelinie Allé 17  
2100 København Ø  
[cg-komite@erst.dk](mailto:cg-komite@erst.dk)

## ***Board Network – The Danish Professional Directors Association***

*Grønningen 25  
1270 København K*

København, 28. august 2020

### **Vedr.: Høringssvar vedrørende udkast til reviderede anbefalinger for god selskabsledelse fra Komiteén for god Selskabsledelse**

Komiteén for god Selskabsledelse har 1. juli 2020 offentliggjort udkast til reviderede anbefalinger for god selskabsledelse og udbedt sig kommentarer dertil.

På vegne af Board Network – The Danish Professional Directors Association har vi udarbejdet et samlet svar.

Indledningsvist vil vi gerne rose Komiteén for dens store indsats for forenkling af anbefalingerne. Det er vor klare holdning, at transparens og præcision i formuleringerne bedst virker til fremme af anbefalingernes formål. På disse punkter vurderer vi, at der generelt er sket store fremskridt.

Vi har dog identificeret følgende fem hovedområder;

- Diversitet
- Uafhængighed
- Nomineringskomité
- Evaluering
- Vederlag

som efter vor vurdering med fordel kunne behandles og/eller præciseres på følgende vis:

#### Vedr. udkastets pkt. 3.1.2

Anbefalingerne bør ændres til at indeholde konkrete måltal med en minimumsrepræsentation af én person af hvert køn i bestyrelserne. Således vil anbefalingerne ikke overlappes eller konflikte med ”Lov om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn” – men derimod supplere med en utvetydig anbefaling om, at 100% kønsmæssigt heterogene bestyrelser ikke opfattes som hensigtsmæssige.

#### Vedr. udkastets pkt. 3.2.1 (7. bulletpoint)

Anbefalingerne bør ændres til max. 10 år (i stedet for de nuværende 12 år) – således som dette ses blandt hovedparten af OECDs medlemslande, bl.a. UK, Irland, Italien, Estland, Letland, Indien, Israel, Malaysia, Indonesien, Hong Kong og Singapore. Lande som Argentina, Kina, Rusland og Tyrkiet har endda endnu lavere grænser på helt ned til 5-7 år.

#### Vedr. udkastets pkt. 3.4.4

Anbefalingerne bør ændres til at omhandle deciderede nomineringskomitéer, således som disse bl.a. kendes fra Sverige (og til dels fra Norge) – og samtidig bør hele afsnittet inkorporeres i udkastets 3.1.3. Dette ville medføre mere transparente rekrutteringsprocesser; større dedikation fra de betydeligste aktionærer i valget af deres repræsentanter i den øverste virksomhedsledelse; samt ikke mindst en stærkere sammenhæng med bestyrelsesmedlemmernes præstation hen over året.

Det bemærkes for en god ordens skyld, at nomineringskomitéen bør fundere sin arbejdsproces på udarbejdelsen af den årlige bestyrelsesevaluering, se mere herom nedenfor.

#### Vedr. udkastets pkt. 3.5.1

Anbefalingerne bør ændres således, at det anbefales, at evaluering bygger på såvel kvantitative som kvalitative spørgsmål. Dette vil sikre dels et målbart sammenligningsgrundlag i udviklingen af evalueringerne fra år til år (for de kvantitative spørgsmål vedkommende), og dels et stærkere dialoggrundlag for bestyrelsens konkrete udviklingsmuligheder (for de kvalitative spørgsmåls vedkommende).

Samtidig vurderer vi, at anbefalingerne bør ændres således, at selskaberne ikke blot opfordres til at offentliggøre hovedpunkterne i de årlige evalueringer, men også en sammenligning med resultaterne fra evalueringerne fra de seneste tre år.

Evalueringen bør samtidig udgøre det objektive udgangspunkt for nomineringskomitéens arbejde med opstillingen af bestyrelsesmedlemmer til valg, jf. ovenfor – i sammenhæng med en konkret afdækning af hvilke kompetencer, bestyrelsen bør besidde for bedst at kunne opfylde virksomhedens værdier, mission, vision og offentliggjorte strategi.

#### Vedr. udkastets pkt. 4

Det er vores vurdering, at anbefalingerne bør ændres til at inkludere vederlagspolitik for hele selskabet og ikke kun dets ledelse.

Dette medfører, at også ledelsesmedlemmer uden for bestyrelsen og den formelle direktion bør identificeres og rapporteres på, inkl. offentliggørelse, såfremt de oppebærer kompensationsvilkår som enten reelt eller potentielt kan modsvare eller overstige niveauet for direktionsmedlemmer. Dette gælder både i form af tiltrædelses-, fratrædelse-, fastholdelses-, fast løns- og performancevilkår.

Endelig bør anbefalingerne ændres til at indbefatte, at bestyrelsen også aktivt tager stilling til virksomhedens generelle lønpolitik, f.eks. i form af rammevilkår for karriereniveauer, samt bonus- og andre incitamentsstrukturer. Dette for at være på forkant med den forventede regulatoriske udvikling, bl.a. i den finansielle sektor.

#### Konklusion

Som det vil fremgå af nærværende, er det vor holdning, at udkastet til nye anbefalinger rummer mange forbedringer af både materiel og strukturel karakter. Imidlertid har vi identificeret de fem nævnte fokusområder, som vi kraftigt anbefaler undergår en behandling/præcisering med det formål for øje at tilsikre værdiskabelsen for primært aktionærene, sekundært virksomhedens øvrige interessenter – i form af såvel kunder og medarbejdere som myndigheder, samfund og miljø. Der er således tale om områder, som alle har den langsigtede bæredygtighed – også i økonomisk forstand – som omdrejningspunkt.

Såfremt nærværende skulle give anledning til spørgsmål eller kommentarer, står undertegnede naturligvis gerne til rådighed.

Med venlig hilsen

**Board Network – The Danish Professional Directors Association**



Jakob Stengel

Founder & Chairman