

CVR-nr.: 20 76 68 16
September 2021

Forventninger til
God selskabs-
ledelse



Akademiker
Pension

Indhold

Introduktion	3
Transparens og balance i vederlag	4
Ressourcer og arbejdsbyrder i bestyrelser	5
Kapitalforhøjelser og aktietilbagekøb	6
Forretningsstrategi og klima	7
Skat og transparens	8
Diversitet og inklusion	9
Ansvarlig virksomhed	10

Introduktion

I denne publikation samles og præsenteres AkademikerPensions centrale forventninger til god selskabsledelse i børsnoterede selskaber. Udgangspunktet er, at AkademikerPension ser god selskabsledelse som en væsentlig faktor til at sikre langsigtet og bæredygtig værdiskabelse i de selskaber, pensionskassen investerer i. AkademikerPension støtter op om anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse¹, og konkretiserer i forlængelse deraf sine forventninger indenfor udvalgte temaer.

'Soft law' og 'hard law'

Der findes flere globale, regionale og nationale principper og anbefalinger, og i EU er der udarbejdet fælles regler for aspekter af god selskabsledelse. Området reguleres på mange måder i hele spektret fra 'soft law' til 'hard law' - fra ufravigelige minimumskrav til fleksible principper og anbefalinger. 'Følg eller forklar' / 'comply or explain' er et vigtigt princip, som tilgodeser det faktum, at selskaber er forskellige, og at kontekst ofte er afgørende for, hvilken tilgang der giver mening i forhold til et givet tema. Når det er sagt, skal det tilføjes, at vi ofte foretrækker 'følg' fremfor 'forklar'.

Udviklingsretningen

Principper og anbefalinger udvikler sig, og det ses tydeligt af de allerseneste opdateringer, at feltet og forventningerne er under forandring. Det handler mere og mere om at se sin forretning i et samfundsperspektiv og at gøre dens formål klart.

Tilgang til stemmeafgivelse

Disse forventninger til god selskabsledelse er udtryk for AkademikerPension's positioner, og de

skal bidrage til sammenhæng og forudsigelighed i vores stemmeafgivelse.

Stemmeafgivelsen vil altid afhænge af den aktuelle situation. Det samme gør sig gældende med hensyn til overvejelser om indsendelse af aktionærforslag fra pensionskassens side.

AkademikerPension vil generelt bakke op om selskabers bestyrelser i tillid til deres indsigt og kompetencer, men vil ikke altid kunne gøre det, hvis vores generelle forventninger ikke tilgodeses.

Temaer i fokus

På de følgende sider præciseres vores forventninger til god selskabsledelse. Tilgangen er tematisk, og for hvert tema handler forventningerne om den overordnede ledelsesmæssige tilgang til de enkelte temaer.

Temaerne er vederlag, 'overboarding', kapitalforhøjelser, aktietilbagekøb, klimaforandringer, ansvarlig skat, diversitet og inklusion, og ansvarlighed bredt set.

De fleste af temaerne er relevante for alle selskaber, og fordrer som udgangspunkt en konventionel ledelsesmæssig tilgang. Modenheden af de forskellige temaer varierer meget med hensyn til politik/regulering, vidensgrundlag og ledelsespraksis, og det må nødvendigvis præge selskabers forskellige tilgange.

For nogle af de udvalgte temaer uddybes AkademikerPensions standpunkter i 'Politik for ansvarlige investeringer' og i tematiske standpunktspapirer, som findes på akademikerpension.dk.

AkademikerPension vil som pensionskasse efterleve de udtrykte forventninger.

¹ Komitéen for god Selskabsledelse (December, 2020): <https://corporategovernance.dk/gaeldende-anbefalinger-god-selskabsledelse>

Transparens og balance i vederlag

Vederlagspolitik og Vederlagsrapport skal tilsammen give et klart billede af rammer og praksis med hensyn til aflønning af ledelsen, og begge dele skal give mening i den aktuelle kontekst.

Præcisering

Forventningen er, at tildeling af vederlag baseres på klarhed i Vederlagspolitikken, og herunder håndgribelige kriterier, som relaterer sig til selskabets strategi, og sikrer proportionalitet i forhold til konkurrenter ("peer performance"), ansvarlighed og bæredygtighed.

Forventningen er, at tildeling af aktier går forud for optioner, at der er loft over såvel tildelinger som udbetalinger. Tildelingskriterier må dog være kontekstbestemte.

Overordnede principper

Der findes mange eksempler på, at vederlag til topledelse i børsnoterede selskaber har været ude af proportion.

Størrelsen af vederlag skal modsvare indsatser og resultater, og skal være rimelige og ansvarlige set i forhold til resten af selskabet, markedet og den samfundsmæssige kontekst. Vederlag skal være 'under kontrol' – med øvre grænser for både faste og variable elementer.

Selskabsloven stiller krav om udarbejdelse og offentliggørelse af Vederlagspolitik og tilhørende Vederlagsrapport, og indholdsmæssige krav er bl.a., at:

- politikken skal være klar og forståelig med hensyn til hvordan den bidrager til selskabets strategi, langsigtede interesser og bæredygtighed,
- rapporten skal give et samlet overblik over aflønning af ledelsen, skal gøre det klart hvordan aflønning ligger inden for vedtagne rammer, og give aktionærer mulighed for at udøve aktivt ejerskab i forhold til vederlagspolitikken.

Forventningen supplerer anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse med hensyn til afsnit '4.' om 'Ledelsens vederlag'.

Ressourcer og arbejdsbyrder i bestyrelser

Det enkelte bestyrelsesmedlem må ikke påtage sig eller pålægges opgaver, som vedkommende ikke kan forventes at have både kompetencer og tid til.

Præcisering

Forventningen er, at bestyrelsen og/eller bestyrelsens nomineringsudvalg rutinemæssigt vurderer de enkelte bestyrelseshverv og bestyrelsesmedlemmer med hensyn til, hvilke ressourcer hvervene kræver og hvilke ressourcer medlemmerne har.

Med vurderingerne for øje skal det sikres, at bestyrelsesmedlemmer har de nødvendige kompetencer og tidsmæssigt kan imødekomme den arbejdsbyrde, der ligger i deres roller i bestyrelsen.

Det skal sikres, at bestyrelsesformanden, specielt hvis hun/han har flere formandsposter, vil kunne håndtere krisesituationer, som kan være meget arbejdskrævende. Vi anser det for god selskabsledelse med få års mellemrum at få foretaget en ekstern vurdering af bestyrelsens arbejde og herunder ressourcespørgsmålet.

Overordnede principper

Det er ikke ualmindeligt, at eftertragtede bestyrelsesmedlemmer har flere bestyrelsesposter og dermed større ansvar, end man med rimelighed kan forvente at én person kan varetage på en kvalificeret måde. Bestyrelsesmedlemmer skal have den nødvendige tid til at kunne deltage i møder og i øvrigt på en kvalificeret måde varetage det ansvar, som ligger i bestyrelseshvervet.

Forventningen supplerer anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse med hensyn til afsnit '3.3' om 'Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv', afsnit '3.4' om 'Ledelsesudvalg' og afsnit '3.5' om 'Evaluering af bestyrelse og direktion'.

Kapitalforhøjelser og aktietilbagekøb

Kapitalforhøjelser og aktietilbagekøb skal være strategisk velbegrundede, og gennemsigthed er en forudsætning.

Præcisering

Forventningen er, at hvis bestyrelsen anmoder generalforsamlingen om en fuldmagt til brug for en kapitaludvidelse, så er den ikke på mere end 10%, medmindre der foreligger en særlig god begrundelse for, hvad provenuet skal bruges til.

Forventningen er, at selskaber begrænser deres beholdning af egne aktier, og at aktietilbagekøbsprogrammer begrænser selskabets beholdning til under 10% af kapitalen.

Forventningen er, at selskaber via ledelsesberetningen skaber gennemsigthed om strategiske begrundelser for væsentlige kapitalforhøjelser og aktietilbagekøb.

Overordnede principper

Kapital- og aktiestruktur skal understøtte værdiskabelse og dermed selskabets og aktionærernes langsigtede interesse.

Forventningen supplerer anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse med hensyn til afsnit '2.' om 'Bestyrelsens opgaver og ansvar'.

Forretningsstrategi og klima

En forretningsstrategisk tilgang til klimaforandringer indebærer, at relevante aspekter af klimadagsordenen integreres systematisk i den strategiske planlægning.

Præcisering

Forventningen er, at selskaber indtænker og behørigt adresserer:

- klimaforandringerne – de håndgribelige klimatiske og fysiske konsekvenser – og
- den relaterede politiske og reguleringsmæssige dagsorden.

Begge dele indebærer potentielt store forretningsmæssige risici og muligheder, der bør indtænkes i virksomhedernes mål og strategier, så de reflekterer de samfundsmæssige målsætninger i Paris-aftalen om at holde den globale opvarmning under 2 grader og så tæt på 1,5 grader som muligt.

Forventningen er, at selskaber efterlever de konkrete anbefalinger og retningslinjer fra "Task Force on Climate-related Financial Disclosures" (TCFD), som er en anerkendt ramme for ledelse i relation til klimaforandringer. TCFD understreger blandt andet, at arbejdet skal have et solidt ophæng i bestyrelsen

Konsistent rutinemæssig rapportering af performance-data og markedsrelaterede vurderinger er nødvendig for at følge og sikre udviklingen mod Paris-aftalens mål, og samtidig har investorer og øvrige interessenter behov for adgang til informationen.

AkademikerPension forventer desuden at bestyrelser i større selskaber sikrer sig, at selskabernes direkte og indirekte lobbyarbejde også er konsistent med Paris-aftalens mål og selskabets erklærede støtte hertil.

Overordnede principper

Udgangspunktet er de videnskabeligt veldokumenterede klimaforandringer, den trussel, de er for samfund og virksomheder, og de affødte reguleringsmæssige bestræbelser. Det kalder på samfundsansvar og på hensynet til selskabets interesser på kort og på langt sigt.

Forventningen supplerer anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse med hensyn til afsnit '1' om 'Samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter' og afsnit 5 om 'Risikostyring'.

Skat og transparens

Ansvarlig og transparent skattepraksis fordrer klare politikker, forankring i bestyrelsen og en høj grad af åbenhed overfor offentligheden.

Præcisering

AkademikerPensions forventning er, at selskaber formulerer og offentliggør en skattepolitik, som er tilpasset virksomheden og den kontekst, den opererer i. I den forbindelse forventes det, at skat ikke kun ses som en omkostning, der skal reduceres, men også udgør et væsentligt bidrag til de offentlige finanser og dermed velfærd i de lande, selskabet driver forretning i. Det forventes samtidig, at selskaber forstår at værne sig mod de om dømmemæssige og finansielle risici, som aggressiv skatteplanlægning kan medføre.

AkademikerPension forventer, at alle selskaber indenfor en årrække vil blive pålagt at lave offentlig land-for-land skatterapportering (se Global Reporting Initiatives' standard - GRI 207: Tax 2019). AkademikerPension forventer samtidig, at selskaber indtil det måtte blive et lovkrav, frivilligt rapporterer land-for-land med mindre stærke hensyn taler imod det for det enkelte selskab.

Det forventes, at selskaber drøfter og fastlægger deres tilgang til skat, herunder land-for-land rapportering, på bestyrelsesniveau på baggrund af en grundig analyse og vurdering, som selskabet er parat til at redegøre for offentligt.

Faste rutiner og central styring bør sikre udmøntning af politikken med sigte på passende omkostnings- og risikostyring, ansvarlighed samt transparent og tillidsskabende rapportering.

Overordnede principper

Anvendelse af skatteplanlægning er udbredt blandt virksomheder globalt. Det er legitimt, men hvis der er tale om aggressiv skattepraksis, så fører det til udhuling af skattegrundlaget i mange lande, og risici for selskaber og deres investorer.

En anden konsekvens er underminering af 'lige vilkår' i markedet.

Investorer og diverse interesseorganisationer har i høj grad givet udtryk for støtte til regulering i retning af transparens på området.

I international politik har man længe erkendt problemet. Der findes krav i OECD (BEPS) om rapportering til nationale skattemyndigheder om skat land-for-land. For nogle få sektorer er transparens allerede et lovkrav i EU og primo 2021 tog Det Europæiske Råd skridt imod udvidelse af lovkrav på området.

Der findes ikke for nærværende regulering, som kan håndhæves virkningsfuldt og løse problemerne, og derfor må selskabers egne initiativer og øget transparens drive udviklingen. Det handler om samfundsansvar og om risikohåndtering.

Forventningen supplerer anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse med hensyn til afsnit '1.4' om 'Relationer til det omkringliggende samfund'.

Diversitet og inklusion

Fremme af diversitet og eliminering af diskrimination på tværs af køn, race, alder, seksuel orientering m.m. kræver en kontinuerlig, aktiv ledelsesmæssig indsats. Indsatsen kan bidrage til at fremme langsigtet værdiskabelse og er i stigende grad en væsentlig faktor, der understøtter ledelser og selskabers legitimitet.

Præcisering

Forventningen er, at selskaber – under hensyntagen til den kontekst, de opererer i – formulerer og offentliggør en politik for diversitet og inklusion i topledelsen (bestyrelse og ledelsesteam) og i organisationen i øvrigt.

Politikken må, når det drejer sig om bestyrelsesniveauet, adressere såvel individuelle kompetencer som overvejelser om den samlede kompetence, som beror på diversitet.

Politikken må forholde sig til sikring af både kontinuitet – herunder intern rekruttering – og fornyelse. Når det gælder fornyelse, finder vi det væsentligt, at regler om uafhængighed for den samlede bestyrelse og valgperiode for bestyrelsesformanden efterleves.

Forventningen er desuden, at selskaber har klare målsætninger, og at der etableres en ledelsesmæssig ramme for indsatser. Rapportering må inkludere beskrivelse af den ledelsesmæssige ramme, resultater af mangfoldighedsvurderinger samt målsætninger.

Overordnede principper

Det generelle princip om ikke-diskrimination og herunder vigtigheden af ligestilling mellem kønnene er meget aktuelt. Det adresserer fast forankrede danske normer.

Det er desuden meget væsentligt at tilgodese den diversitet eller mangfoldighed, der er nødvendig for bedst muligt at løse aktuelle opgaver i selskabet og dermed tjene dets interesser.

Dansk lovgivning (Forskelsbehandlingsloven, Selskabsloven og Årsregnskabsloven) adresserer problemstillingen – forbyder forskelsbehandling, kræver mål for kønsbalance, og stiller krav om enkle rutiner i relation til gennemsigthed.

Forventningen supplerer anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse med hensyn til afsnit '3.' om 'Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering'.

Ansvarlig virksomhed

Ansvarlig virksomhedsadfærd i bred forstand er med til at sikre et selskabs legitimitet og langsigtede forretningsgrundlag. Bestyrelsen bør sikre, at de rette kompetencer er til stede til at overvåge og udstikke retningslinjer på området, så internationalt anerkendte normer og aktuel samfundsudvikling systematisk reflekteres i forretningskulturen og -strategien.

Præcisering

Forventningen er, at ansvarlig og bæredygtig ledelse baseres på internationalt anerkendte principper og god praksis:

- at selskaber vurderer sammenhænge imellem de bæredygtighedstemaer, interessenter og fakta (herunder viden om påvirkning af omgivelserne), som relaterer sig til egne aktiviteter,
- at selskaber formulerer deres overordnede formål i et samfundsperspektiv, og
- at relevante aspekter af bæredygtig udvikling indgår i en 'væsentligheds-vurdering' og integreres i håndteringen af forretningsmæssige muligheder og risici.

Forventningen om gennemsigtighed er gennemgående og hviler først og fremmest på offentliggørelse af klare politikker og på konsistent rapportering om mål og strategi, organisering, ledelsesmæssige rutiner, og om data,

Overordnede principper

Ansvarlighed og bæredygtighed i selskabers ledelse er baseret på aktiv respons i forhold til samfundsmæssige udfordringer og FN's mål for bæredygtig udvikling (SDG). Ansvarlig virksomhedsadfærd bygger blandt andet på:

- en åben tilgang til interessenter,
- en systematisk, helhedsorienteret vurdering af væsentlige emner og indvirkninger
- efterlevelse af de internationale normer fra FN og OECD, herunder i forhold til at dokumentere nødvendig omhu i forhold til menneske- og arbejdstagerrettigheder, klima og miljø samt anti-korruption.
- integration af ansvarlighedshensyn og vurderinger i forretningsmæssige mål og strategier.

Forventningen supplerer anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse med hensyn til de tværgående principper om bæredygtighed og om selskabets overordnede formål, og særligt afsnit '1.4' om 'Relation til det omkringliggende samfund', afsnit '2.1' om 'Overordnede opgaver og ansvar' og afsnit '5' om 'Risikostyring'

AkademikerPension
Smakkedalen 8
2820 Gentofte
www.akademikerpension.dk

