

Komitéen for god Selskabsledelse
Sekretariatet
Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
Kampmannsgade 1
1780 København V

H.C. Andersens Boulevard 45
1553 København V

Telefon 33 43 70 00
mail@danskeadvokater.dk
www.danskeadvokater.dk

4. februar 2010

Vedr.: Høring over udkast til nye anbefalinger om god Selskabsledelse.

1. Indledning

Komitéen for god Selskabsledelse har den 15. december 2009 som led i en gennemgående revision af anbefalingerne sendt udkast til nye Anbefalinger om god Selskabsledelse med anmodning om eventuelle bemærkninger senest den 4. februar 2010.

Det fremgår af høringen, at baggrunden for revisionen af anbefalingerne er, at der har været en række lovændringer, herunder ændringer af årsregnskabsloven, revisorloven og den nye selskabslov. Herudover har EU-Kommissionens seneste henstillinger om ledelsesaflønnings og den internationale debat og udvikling på området givet anledning til forslag til ændringer.

Arbejdet med revisionen af anbefalingerne forventes at være afsluttet i april 2010.

Nedenfor under *pkt. 2* er der nogle mere overordnede bemærkninger til de foreslåede reviderede anbefalinger. I forlængelse heraf indeholder *pkt. 3* nogle bemærkninger til de enkelte anbefalinger.

2. Overordnede bemærkninger

Som det fremgår af forordet til udkastet til Anbefalingerne om god Selskabsledelse (herefter alene betegnet anbefalingerne), er anbefalingernes fleksibilitet afgørende, idet der som anført inden for god selskabsledelse sjældent findes én rigtig løsning for alle selskaber, og det er derfor tanken, at anbefalingerne skal give mulighed for, at det enkelte selskab kan indrette sig optimalt.

Danske Advokater skal i den forbindelse mere overordnet og principielt bemærke, at netop fleksibilitet er helt nødvendig for selskaberne, og at det er af afgørende betydning, at anbefalingerne alene har karakter af overordnede rammer, således at det enkelte selskab kan indrette sig på en hensigtsmæssig måde i forhold til selskabets konkrete forhold og virksomhed.

Danske Advokater finder, at anbefalingerne ud fra en overordnet betragtning er for omfattende og detaljerede med den heraf følgende risiko for, at formelle forhold så at sige kommer til at fylde unødigt meget i bestyrelsesarbejdet.

Hertil kommer, at en del af anbefalingerne er relativt bredt formulerede, hvilket gør det vanskeligt for selskaberne dels at følge en anbefaling, dels at forklare, hvordan man konkret følger anbefalingerne. Det gælder f.eks. med hensyn til pkt. 1.1.1. og 1.3.1.

Efter Danske Advokaters opfattelse er der tillige flere anbefalinger, som forekommer helt banale eller selvfølgelige. Det gælder f.eks. med hensyn til anbefalingerne om mødefrekvens (5.6.1.) og om medlemmernes engagement og antallet af ledelseshverv (5.7.1.). Bestemmelserne virker useriøse og vil irritere brugerne.

Danske Advokater bemærker desuden generelt, at der i en række af anbefalinger er indeholdt en anbefaling om, at det centrale eller øverste ledelsesorgan *årligt* skal foretage forskellige vurderinger og handlinger, hvor det efter Danske Advokaters opfattelse vil være mere naturligt og rigtigt, at man i stedet nøjes med at anbefale, at dette skal ske med passende intervaller under hensyntagen til det enkelte selskabs forhold og situation, jf. i øvrigt nedenfor under pkt. 3. I forlængelse af det, der er anført ovenfor, vil der formentlig være en risiko for, at mange årlige vurderinger, gennemgange m.v. bliver så omfattende, at de enkelte punkter blot undergives en rutinepræget og måske overfladisk behandling.

Herudover bemærkes det, at det i forhold til anbefalinger vedrørende oplysning om et givent forhold i årsrapporten (oftest i ledelsesberetningen) i hvert enkelt tilfælde bør overvejes, om fremlæggelse på hjemmesiden vil være tilstrækkeligt, idet der også på denne måde opnås den tilsigtede åbenhed.

Endelig finder Danske Advokater anledning til at pege på, at de kursiverede indledninger til visse af anbefalingerne samt visse af kommentarerne hertil synes at indeholde formuleringer, der nærmest har karakter af egentlige, selvstændige anbefalinger. Af hensyn til muligheden for at efterleve (comply/explain) bør egentlige anbefalinger fremstå som sådanne, ligesom indledninger og/eller kommentarer bør begrænses til udelukkende at perspektivere eller præcisere teksten eller lignende.

3. Bemærkninger til de enkelte anbefalinger

Dette afsnit indeholder Danske Advokaters specifikke bemærkninger (i kort form) til de enkelte anbefalinger i afsnit II.

1.1.1.

Det forekommer uklart, hvad anbefalingen nærmere går ud på bl.a. sammenholdt med anbefalingen under pkt. 1.3.1.

1.1.2.

Efter Danske Advokaters opfattelse bør det ikke være selskabets rolle at understøtte, at kommunikation mellem selskabets aktionærer indbyrdes kan foregå let og omkostningseffektivt for aktionærerne. Det bemærkes i den forbindelse, at aktionærer allerede i dag på den årlige generalforsamling og gennem bl.a. foreninger har mulighed for løbende, indbyrdes dialog, og en eventuel administrativ rolle for selskabet i denne sammenhæng ses ikke at være værdiskabende for selskabet som sådan.

1.2.1.

I forlængelse af det, der er anført ovenfor under pkt. 2, bemærkes det, at der ikke ses at være behov for den foreslåede årlige vurdering med tilhørende redegørelse, men snarere blot at denne foretages med passende intervaller efter selskabets forhold.

1.3.2.

Anbefalingen er noget uklar henset til, at det ikke fremgår, om der er et ønske om, at man en gang om året skal tage stilling til fysisk fremmøde eller delvis/fuldstændig elektronisk generalforsamling, eller om man kan gøre det en gang for alle. Endvidere fremgår det ikke, om det er en bestyrelsesbeslutning, eller om det er tanken, at generalforsamlingen bør involveres heri. Herudover kan der rejses spørgsmål om, hvorvidt det er noget, der fremmer dialogen.

1.3.3.

Denne anbefaling går ud på, at væsentlige forslag, der ”påtænkes” fremsat på den ordinære generalforsamling, allerede oplyses i forbindelse med årsrapporten/årsregnskabsmeddelelsen.

I den forbindelse bemærkes det, at markedet har en interesse i, at selskaberne først offentliggør oplysninger om væsentlige forslag, når disse er tilstrækkeligt klart definerede. Selskabsloven – suppleret af værdipapirhandelsloven og fondsbørsens regler – indeholder allerede regler for, hvornår forslag skal fremsættes, og om kravene til den beskrivelse af forslaget, der i givet fald skal offentliggøres. Disse regler afspejler efter Danske Advokaters opfattelse en passende afvejning mellem aktionærernes interesse i at modtage oplysninger tidligt og behovet for klarhed og endelighed i de offentliggjorte oplysninger.

På den baggrund bør det overvejes nøje, hvorvidt det er korrekt at bruge betegnelsen ”påtænkes”.

1.4.1.

Anbefalingerne om overtagelsesforsøg er generelt formulerede, og de praktiske konsekvenser er derfor uklare. Dette er u hensigtsmæssigt på et område, hvor aktionærernes interesser og ledelsens forpligtelser har særligt fokus.

1.4.2.

Det er uklart, hvad pkt. 1.4.2. medfører, som ikke allerede er dækket af pkt. 1.4.1.

2.

Det, der er anført i indledningen om at invitere til dialog på selskabets hjemmeside, kan ikke genfindes i de konkrete anbefalinger, der i øvrigt er noget diffuse. Hvis man mener, at der er behov for en egentlig chatside, bør det skrives mere direkte og eksempelvis sættes i relation til den Q&A-funktion, som den nye selskabslov åbner op for i relation til generalforsamlingsrelaterede spørgsmål.

2.1.2.

Efter Danske Advokaters opfattelse vil det være problematisk at formulere egentlige politikker, og anbefalingen virker unødigt bureaukratisk og detaljeret. Det foreslås derfor, at anbefalingen udgår.

2.1.3.

Jf. ovenfor under pkt. 2.1.2.

3.1.4.

Danske Advokater kan tilslutte sig anbefalingen om, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten m.v. beskriver selskabets/koncernens forventede udvikling. Derimod er det at gå for vidt, når man ønsker en offentliggørelse af særlige forudsætninger og usikre faktorer, der er lagt til grund for beskrivelsen. Offentliggørelse af sådanne oplysninger vil i øvrigt kunne medvirke til at svække selskabets/koncernens position i markedet og over for konkurrenter.

4.

Det forekommer overflødigt i indledningen at gentage selskabslovens bestemmelser om henholdsvis det øverste og centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar.

Herudover er det uhensigtsmæssigt, at indledningen indeholder konkrete forskrifter, som har karakter af egentlige anbefalinger, jf. nedenfor.

4.1.1.-4.2.2.

Efter Danske Advokaters opfattelse vil det ikke være nødvendigt at fastlægge, drøfte og gennemgå de angivne forhold årligt. Det foreslås derfor, at anbefalingen i stedet går ud på, at dette sker med passende intervaller efter selskabets forhold.

4.4.

Indledningen har som anført efter Danske Advokaters opfattelse karakter af en egentlig, selvstændig anbefaling, og en stor del heraf synes i øvrigt i vidt omfang at være dækket af pkt. 4.4.3. Indledningen bør således udgå.

Bestemmelserne under pkt. 4.4. angiver i øvrigt intet om møder mellem formand og direktion imellem bestyrelsesmøder. I stedet fremhæves formandens helt formelle opgaver, ligesom der andre steder i anbefalingerne fremhæves et behov for en række bestyrelsesudvalg. Dette kan forstås som et ønske om at undgå separate møder/opgaver for et formandskab til fordel for møder/opgaver i udvalg. Det bør gøres klart i anbefalingerne, hvorvidt dette ønskes.

Særligt med hensyn til pkt. 4.4.2. bemærkes, at en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar, bør og vil typisk også være indeholdt i en forretningsorden.

4.4.5.

Det vil i visse situationer være hensigtsmæssigt at undlade at offentliggøre, at bestyrelsen har besluttet, at formanden skal involveres i den daglige ledelse, og hvor det i øvrigt ikke er opkrævet efter de børsretlige regler at udsende en selskabsmeddelelse.

Det foreslås derfor, at den del af anbefalingen, der fastsætter, at aftalens varighed *skal* fremgå af en selskabsmeddelelse om selskabets organisering, udgår.

5.1.1.

Jf. ovenfor under pkt. 4.1.1.-4.2.2. om intervallet.

Herudover foreslås det, at anbefalingen om, at kompetencebeskrivelsen offentliggøres, udgår.

5.1.3.

Danske Advokater finder, at det bør være tilstrækkeligt, at beskrivelsen af kandidater på valg gøres tilgængelig for aktionærerne samtidig med indkaldelsen til generalforsamlingen f.eks. på hjemmesiden. Flere vedtægter foreskriver, at indkaldelse skal ske i dagblade, og i sådanne tilfælde vil det ikke være praktisk muligt at medsende de angivne oplysninger. Det bemærkes også, at flere og flere selskaber går bort fra at "udsende" materiale til aktionærerne.

5.1.4.

Efter Danske Advokaters opfattelse er den sidste del af anbefalingen for detaljeret, og det foreslås derfor, at denne udgår.

5.4.1.

Denne anbefaling går ud på at definere uafhængighed. Helt overordnet og principielt kan der efter Danske Advokaters opfattelse rejses spørgsmål om, hvorvidt en sådan anbefaling bør medtages, men under alle omstændigheder også i forhold til de principper og parametre, anbefalingen angiver.

Det bemærkes i tilknytning hertil, at presseomtalen af udkastet viser, at definitionerne i den eksterne debat meget let kan tillægges større betydning, end det der umiddelbart er hensigten. Klassificeringen af et bestyrelsesmedlem som "ikke-uafhængigt" er i pressen nærmest blevet udlagt sådan, at den pågældende og bestyrelsen/selskabet er stemplet som "uetisk" eller "ulovligt". Definitionen bør også i lyset heraf anvendes med forsigtighed.

I andet dot i definitionen gøres medlemmer "ikke-uafhængige", hvis de har modtaget "større vederlag fra selskabet". Det er bemærkelsesværdigt, at der ikke er indsat en tidsgrænse herfor – specielt i lyset af, at der er en 5-års grænse i første dot. I sjette dot indføres "krydsende ledelsesrepræsentation". Dette er en meget diffus betegnelse, der bør anvendes med varsomhed, bl.a. fordi et bestyrelsesmedlem pludselig kan blive "ikke-uafhængigt", fordi et andet medlem

indvælges eller skifter job/hverv. Der kan være en vis forståelse for betydningen af det ”direkte kryds”, der er omtalt i kommentaren, men i pressen er bestemmelsen fortolket langt videre til også at omfatte to bestyrelsesmedlemmer, der samtidig har positioner som henholdsvis direktør/menigt bestyrelsesmedlem i en anden børsnoteret virksomhed.

5.4.2.

Den foreslåede anbefaling indebærer efter Danske Advokaters opfattelse en form for mistænkeliggørelse, og det foreslås, at anbefalingen helt udgår.

5.6.1.

Som anført i de overordnede bemærkninger under pkt. 2 forekommer denne anbefaling at være udtryk for noget helt banalt og selvfølgeligt.

5.7.1.

Jr. ovenfor under pkt. 5.6.1.

5.7.3.

Efter Danske Advokaters opfattelse har den foreslåede anbefaling et element af tilfældighedspræg, og det foreslås, at man fastholder den gældende anbefaling på dette punkt – det vil sige, at det kun gælder, hvor der er tale om en direktør i et ”aktivt” selskab.

5.10

Generelt med hensyn til spørgsmålet om nedsættelse af de i anbefalingen angivne ledelsesudvalg bemærker Danske Advokater mere principielt og overordnet, at det også fremover bør overlades til den enkelte bestyrelse at indrette sig på den for det konkrete selskab mest fornuftige måde, herunder i forhold til selskabets størrelse.

Det foreslås på den baggrund, at anbefalingerne i stedet går ud på, at det øverste ledelsesorgan *overvejer behovet for at nedsætte* de angivne udvalg.

Det forekommer bl.a. ganske vidtgående, at det anbefales, at selskaberne følger de i bilaget fastsatte retningslinjer for udvalgsarbejde og nærmere rapporterer herom. Tilsvarende krav stilles eksempelvis ikke til forretningsordenen for det øverste ledelsesorgan. Det foreslås, at anbefalingen i stedet går ud på, at det øverste ledelsesorgan overvejer punkterne i bilag 1, hvis udvalg nedsættes, således at bilag 1 bliver en slags ”tjekliste”.

5.10.5.

Jr. ovenfor under pkt. 5.10.

5.10.6.

Særligt med hensyn til denne anbefaling bemærkes, at det efter Danske Advokaters opfattelse forekommer unødvendigt at oplyse om alle de i anbefalingen nævnte forhold, ligesom der på visse punkter kan siges at ske en unødvendig eksponering af udvalgene bl.a. i lyset af, at besty-

relsen i sidste ende har ansvaret. Det forekommer alene nødvendigt at oplyse om, hvilke ledelsesudvalg selskabet har nedsat, og navnene på medlemmerne i de enkelte ledelsesudvalg.

5.11.1.

Det foreslås i forlængelse af det, der tidligere er anført om intervaller, at den foreslåede evaluering sker hvert andet år.

5.11.2.

Det foreslås, at den del af anbefalingen, der går på i årsrapporten at oplyse om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf, udgår. Sådanne selvevalueringer må efter Danske Advokaters opfattelse betragtes som interne arbejdsinstrumenter.

5.11.4.

Jf. ovenfor under pkt. 4.1.1.-4.2.2. om intervallet.

6.

Indledningen har på flere punkter karakter af egentlige anbefalinger. Det gælder f.eks., at "den variable del af vederlaget skal baseres på realiserede resultater" og "bør ... afspejle ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet". Det bør klart fremgå, om der er tale om anbefalinger.

6.1.2.

Udarbejdelsen af en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen må efter Danske Advokaters opfattelse betragtes som et godt ledelsesværktøj og fornuftige guidelines for aflønning og tildeling af incentive ordninger. Danske Advokater kan dog ikke tilslutte sig behovet for generalforsamlingens godkendelse. En vederlagspolitik bør betragtes som et internt arbejdsdokument mellem det øverste ledelsesorgan og direktionen.

6.1.4.

Danske Advokater finder, at den foreslåede anbefaling er for ufleksibel, og det foreslås derfor, at den udgår eller omformuleres.

6.1.5.

Dot 2: "sikres" bør ændres til "tilstræbes" eller lignende, da kriterierne er bredt formulerede og opfyldelsen deraf vanskelig at forudsige.

Dot 3: "klarhed". Der er uklart, om der hermed menes, at resultatkrævier og målbarhed skal offentliggøres som del af vederlagspolitikken. Dette er næppe hensigtsmæssigt.

Dot 4: Det forekommer vidtgående at anbefale, at end ikke delvis optjening af variabelt vederlag kan ske på baggrund af et kalenderårs resultater. Mange almindelige bonusordninger er baseret på årets resultater m.v.

6.2.2.

Det anbefales, at vederlagspolitikken og dennes udmøntning omtales på den ordinære generalforsamling som led i formandens beretning (bør ændres til "ledelsens beretning"). Det forekommer efter Danske Advokaters opfattelse mere hensigtsmæssigt, at der blot kræves omtale, hvis vederlagspolitikken ændres væsentligt.

Indholdet af kommentaren, herunder kommentaren om "vejledende afstemning", har i øvrigt karakter af en selvstændig anbefaling. I det hele taget synes det ejendommeligt at indføre "vejledende" afstemninger uden at forholde sig til konsekvensen heraf. Skal det være et selvstændigt dagsordenspunkt? Skal man kunne brevstemme om det som i relation til andre dagsordenspunkter?

6.2.3.

Efter Danske Advokaters opfattelse bør den del af anbefalingen, der går ud på, at der skal redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken, udgå, idet der i givet fald kan blive tale om i der i års-/koncernregnskabet redegøres for meget personlige forhold.

9.

Danske Advokater er meget enig i, at sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i det øverste ledelsesorgans arbejde. Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant, når regnskaber revideres og påtegnes. Når revisor påtegner et af ledelsen udarbejdet regnskab, højner det troværdigheden af dette regnskab over for selskabets interessenter i form af selskabsdeltagere, kreditorer, medarbejdere m.fl. For at revisor kan udføre denne meget væsentlige samfundsmæssige opgave, er det afgørende, at revisor er uafhængig af selskabets ledelse.

De seneste 10 år har budt på en række regnskabsskandaler, hvor reviderede regnskaber har vist sig at være behæftede med alvorlige fejl og mangler. Myndighederne har indført en række tiltag, der skal forhindre, at revisors uafhængighed bringes i fare, når revisor udfører rådgivning for erklæringsklienter. Der er bl.a. opstillet forbud mod, at revisor udfører visse former for rådgivning m.v. for erklæringsklienter. I Tyskland er der eksempelvis et forbud mod, at børsnoterede selskaber modtager skatterådgivning fra den revisor, der reviderer selskabets regnskaber.

Det er Danske Advokaters opfattelse, at der kan opstå spørgsmål om revisors uafhængighed, når revisor udfører juridisk eller anden ikke-revisionsmæssig rådgivning til erklæringsklienter. Egenkontrolrisikoen er således begrundelsen for, at man i Tyskland har valgt, at børsnoterede selskaber ikke må få skatterådgivning fra den revisor, der reviderer selskabets regnskaber. Uanset at forbuddet alene gælder børsnoterede selskaber, er egenkontrolrisikoen tilstedeværende i alle selskaber.

Anbefalingerne giver ikke anvisninger på, hvilke handlinger det øverste ledelsesorgan skal foretage sig for at sikre en uafhængig revision. Danske Advokater skal derfor opfordre Komiteen for god Selskabsledelse til at foretage nogle mere principielle og dybdegående overvejelser om, hvornår revisor anses for uafhængig.

Det bør eksempelvis vurderes, om revisors udførelse af juridisk eller anden ikke-revisionsrelateret rådgivning for erklæringsklienter kan medføre bortfald af revisors uafhæng-

ighed, og om det vil være i overensstemmelse med god selskabsledelse, at revisor udfører sådan rådgivning. Såfremt revisors udførelse af juridisk eller anden ikke revisionsrelateret rådgivning ikke kan anses at være i strid med god selskabsledelse, bør det være et ufravigeligt krav, at revisors honorar altid specificeres i revisionshonorar og honorar for andre ydelser end revision.

Med venlig hilsen

Helle Hübertz Krogsøe
vicedirektør/retschef