



FINANSMINISTERIET

# Statens ejerskabspolitik

# 20 15

April 2015





Statens ejerskabspolitik

**20  
15**

April 2015

Statens ejerskabspolitik  
April 2015

I tabeller kan afrunding medføre,  
at tallene ikke summer til totalen.

Publikationen kan bestilles eller afhentes hos:

Rosendahls – Schultz Distribution  
Herstedvang 10,  
2620 Albertslund  
T 43 22 73 00  
F 43 63 19 69  
E [Distribution@rosendahls.dk](mailto:Distribution@rosendahls.dk)  
[rosendahls.dk](http://rosendahls.dk)

Henvendelse om publikationen

kan i øvrigt ske til:

Finansministeriet  
6. kontor  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
T 33 92 33 33

Omslag: BGRAPHIC  
Foto: Polfoto  
Tryk: Rosendahls-Schultz Grafisk  
Oplag: 1.000  
Pris: 100 kr. inkl. moms  
ISBN: 978-87-87353-59-5

Elektronik Publikation:

ISBN: 978-87-87353-60-1

Publikationen kan hentes på  
Finansministeriets hjemmeside:  
[fm.dk](http://fm.dk)



1. Indledning	7
1.1 Formål med at revidere statens ejerskabspolitik.....	8
1.2 Rammerne for statens ejerskabsudøvelse .....	9
1.3 Selskaber omfattet af den reviderede ejerskabspolitik .....	10
Organisationsformer .....	10
Ejerforhold.....	12
Størrelse og kompleksitet .....	14
Øvrig offentlig sektor .....	14
1.4 Publikationens opbygning .....	14
2. Rammerne for den statslige ejerskabsudøvelse	17
2.1 Ansvarsfordeling .....	17
2.2 Afholdelse af generalforsamling .....	19
2.3 Ledelsesmodeller .....	20
2.4 Organiseringen af statens roller .....	21
2.5 Statens hæftelse .....	22
3. Aktiv statslig ejerskabsudøvelse	25
3.1 Ejerskabets rationale.....	26
3.2 Målsætning for selskabet .....	27
3.3 Overordnet strategisk ramme for selskabet.....	28
3.4 Finansielle mål mv. ....	29
Finansielle mål .....	29
Andre forretningsrelevante mål.....	32
3.5 Strategisk ejerskabsdokument .....	33
3.6 Offentliggørelse.....	33
3.7 Annex.....	35
4. Kommunikation mellem selskab og minister	37
4.1 Regelmæssig information fra selskabet til ejerministeren.....	37
4.2 Forhåndsorientering af ministeren.....	39
4.3 Møder mellem selskab og minister.....	40
5. Bestyrelsens sammen-sætning, kompetencer og honorar	43
5.1 Bestyrelsens sammensætning og kompetencer .....	43
5.2 Valg af bestyrelsesmedlemmer .....	45
5.3 Valg af bestyrelsesformand.....	45
5.4 Bestyrelsens uafhængighed .....	46
5.5 Antal bestyrelsesmedlemmer .....	47
5.6 Statsansatte bestyrelsesmedlemmer .....	47
5.7 Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.....	48
5.8 Vederlag til bestyrelsesmedlemmer .....	48
6. Bestyrelsesarbejdet	51
6.1 Bestyrelsens arbejde.....	51
6.2 Revision .....	52
6.3 Bestyrelsens forretningsorden.....	53

6.4 Bestyrelsesmedlemmers habilitet.....	53
6.5 Bestyrelsesudvalg .....	54
6.6 Bestyrelsesevaluering .....	55
7. Åbenhed og gennemsigtighed .....	59
7.1 Offentlighedsloven .....	59
7.2 Års- og delårsrapporter .....	60
7.3 Oplysning om god selskabsledelse .....	61
7.4 Redegørelse om samfundsansvar.....	62
7.5 Offentliggørelse af hændelser af væsentlig betydning.....	63
7.6 Informations- og kommunikationspolitik .....	63
7.7 Whistleblower-politik .....	64
8. Rekruttering og aflønning af medarbejdere og direktion .....	67
8.1 Rekruttering af direktører .....	67
8.2 Direktionsaflønning .....	68
8.3 Rekruttering af medarbejdere.....	70
8.4 Mangfoldighed .....	71
Bilag 1. Oversigt over anbefalinger .....	73

Redaktionen er afsluttet den 23. marts 2015







# 1. Indledning

---

Staten anvender i mange tilfælde selskabsformen som organisatorisk ramme for aktiviteter, der har karakter af forretningsmæssig virksomhed. Ved at udskille forretningsmæssige aktiviteter i selvstændige selskaber kan der opnås betydelige fordele ved at markedsorientere samt konkurrenceudsætte aktiviteter, der hidtil er blevet varetaget inden for den statslige forvaltning. Større vægt på forretningsmæssige hensyn ved beslutninger om drift og investeringer har oftest ført til større effektivitet, lavere priser og bedre kvalitet i overensstemmelse med brugernes efterspørgsel.

De statslige selskaber udfører en række samfundsmæssigt vigtige opgaver, samtidig med at selskabernes virksomhed i hovedsagen udøves under de samme vilkår som i den private sektor. De statslige selskaber befinder sig derfor i et krydsfelt mellem den offentlige og den private sektor.

Som følge heraf kan formålet med og rammerne for det statslige ejerskab undertiden forekomme uklare. Denne uklarhed har ført til diskussioner vedrørende, hvilket ansvar og hvilke pligter der følger af statens ejerskab, og vedrørende hvilke forventninger der kan stilles til den måde, hvorpå selskaberne driver deres virksomhed.

Det er derfor en afgørende betingelse for en succesfuld anvendelse af selskabsformen, at statens udøvelse af ejerskabet varetages på en sådan måde, at de styringsmæssige fordele opnås, og ulemperne minimeres. Det kræver, at staten gennem sit ejerskab sætter tydelige rammer for de statslige selskabers værdiskabelse og overordnede strategiske retning samt udøver et aktivt ejerskab, der sikrer, at de statslige selskaber drives effektivt og professionelt.

Grundlaget for statens ejerskabsudøvelse har siden udgivelsen i 2004 været *Staten som aktionær*.<sup>1</sup>

Størstedelen af de anbefalinger og principper, der følger af *Staten som aktionær (2004)*, er fortsat relevante. Der er imidlertid en række forhold, der begrundet en opdatering af statens ejerskabspolitik:

---

<sup>1</sup> Finansministeriet, Trafikministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet (2004), *Staten som aktionær*.

- Den lovgivning, der er relevant for selskaber med statslig ejerandel, har gennemgået et antal ændringer.
- Komitéen for god Selskabsledelse har udarbejdet nye anbefalinger for god selskabsledelse, som de børsnoterede selskaber må forholde sig til.
- Erfaringerne har vist, at der på visse områder er behov for at præcisere forventningerne til den statslige ejerskabsudøvelse og til de statslige selskaber.
- Den statslige selskabsportefølje har udviklet sig og er blevet mere heterogen.

På den baggrund udgør nærværende publikation en revideret statslig ejerskabspolitik.

## 1.1 Formål med at revidere statens ejerskabspolitik

Den reviderede ejerskabspolitik har til formål dels at tydeliggøre og strukturere rammerne for den statslige ejerskabsudøvelse, dels at præcisere de forventninger og anbefalinger, som staten stiller til selskaber med statslig ejerandel.

Der bliver med den reviderede ejerskabspolitik derfor formuleret en række normer og anbefalinger rettet mod den statslige ejerskabsudøvelse, som en ejerminister vil skulle efterleve i sin varetagelse af ejerskabet. Et centralt element i den reviderede ejerskabspolitik er et nyt ejerskabskoncept, som stiller nye og mere præcise krav til de ministerier, der varetager ejerskabet af statslige ejerandele.

Når ejerskabskonceptet er implementeret, vil de nye krav betyde større klarhed om rationale for det statslige ejerskab, selskabernes overordnede strategiske ramme og de forventninger, som staten har til selskaberne.

Samtidig vil det nye ejerskabskoncept føre til en mere ensartet struktur for den måde, som de enkelte ministre udøver det statslige ejerskab på.

Derigennem vil det nye ejerskabskoncept bidrage til at afstemme forventningerne forbundet med statsligt ejerskab af selskaber. Det gælder dels de forventninger, der fra forskellig side er til den måde, hvorpå staten udøver sit ejerskab, dels de forventninger, som staten og andre interessenter har til den måde, hvorpå selskaberne udøver deres virksomhed.

Udover at rette sig mod de enkelte ministres udøvelse af det statslige ejerskab indeholder ejerskabspolitikken en række anbefalinger, som det vil være forventningen, at et selskab med statslig ejerandel efterlever. Ejerskabspolitikken skal således understøtte selskabernes værdiskabelse ved at tjene som et kodeks for god selskabsledelse, som selskaber med statslig ejerandel forventes at forholde sig til.

Ejerskabspolitikken er formuleret med udgangspunkt i selskaber, hvor staten er ene-ejer, uanset om de er organiseret som aktieselskaber eller har en anden organisationsform, men vil også skulle være kodeks for de fleste majoritetsejede selskaber.

Det er hensigten, at denne publikation skal tjene som en operationel vejledning. Publikationen er derfor fokuseret på konkrete anbefalinger og forventninger til statens ejerskabsudøvelse og selskabernes adfærd.

## 1.2 Rammerne for statens ejerskabsudøvelse

Selskabsloven, ministeransvarlighedsloven og anden relevant lovgivning danner det juridiske grundlag for statens tilsyn med og styring af de statslige selskaber. Den juridiske ramme er behandlet i *Statslige aktieselskaber – tilsyn, ansvar og styring*.<sup>2</sup>

Ejerskabsudøvelsen tager for statslige selskaber udgangspunkt i selskabslovens almindelige ordning, hvor bestyrelsen har ansvaret for at træffe beslutninger ud fra, hvad der tjener selskabet bedst inden for de rammer, som ejerne har fastlagt.

Udover det juridiske grundlag hviler statens ejerskabsudøvelse på følgende overordnede principper, der blev fastlagt i *Staten som aktionær (2004)*:

- *Troværdighed og legitimitet*  
Det er afgørende, at der er troværdighed og legitimitet i samspillet mellem staten og selskaber med statslig deltagelse. Det gælder for statens håndtering af ejerrollen, hvor alle skal kunne have tillid til, at ejerskabet udøves på et professionelt og sagligt grundlag. Det gælder også for de øvrige roller, staten har i relation til selskaberne, hvad enten der er tale om myndighedsopgaver, tildeling af koncessioner eller køb af tjenesteydelser. Der må således ikke herske tvivl om, at staten håndterer sine opgaver som myndighed objektivt og neutralt. Ikke mindst når et statsligt selskab er i direkte konkurrence med andre selskaber.
- *Åbenhed og gennemsigtighed*  
Statens varetagelse af et ejerskab hviler på principper om åbenhed og gennemsigtighed om statens udøvelse af ejerskabet og de statslige selskabers virksomhed. Folketinget og offentligheden har krav på at kunne følge statens optræden som ejer og udviklingen i selskaberne. Dette må naturligvis ske under respekt for det hensyn til fortrolighed om forretningsmæssige forhold, der nødvendigvis gælder for selskaber, der agerer på konkurrenceudsatte markeder.
- *Respekt for bestyrelsens kompetence*  
Statens ejerskab skal udøves under respekt for bestyrelsens kompetence, hvor staten må varetage sit ejerskab i overensstemmelse med selskabsloven og princippet om armslængde mellem ejer og bestyrelse. Dermed hverken kan eller bør staten påtage sig den faktiske ledelse af de statslige selskaber.

---

<sup>2</sup> Finansministeriet, Justitsministeriet, Statsministeriet, Trafikministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet (2003), *Statslige aktieselskaber – tilsyn, ansvar og styring*.

- *Hensyn til andre aktionærers interesser*

I selskaber, hvor staten ikke er ene-ejer, skal der tages behørigt hensyn til de andre ejeres interesser. Det gælder især i selskaber, hvor statens ejerandel er så stor, at statens stemmeafgivning kan have afgørende indflydelse på generalforsamlingsbeslutninger, f.eks. ved valg af bestyrelse. I tilfælde, hvor staten kun har en begrænset ejerandel, vil ejerandelen i sig selv begrænse statens muligheder for at udøve indflydelse på selskabets virksomhed.

Tilstedeværelsen af private medejere vil under alle omstændigheder give andre rammer for statens varetagelse af ejerskabet. Inddragelsen af private medejere i et statsligt selskab må derfor som hovedregel betyde, at selskabet alene skal drives ud fra en rent forretningsmæssig målsætning.

- *Aktivt ejerskab*

Staten har en pligt til at udøve et aktivt ejerskab. Mens det er selskabernes ledelse, der har ansvaret for at drive selskaberne, skal staten med et aktivt ejerskab sætte mål for de statslige selskabers værdiskabelse og tage stilling til den overordnede strategiske ramme og i øvrigt medvirke til at fremme de statslige selskabers værdiskabelse og understøtte, at de betydelige fordele, der er forbundet med anvendelse af selskabsformen, opnås.

### 1.3 Selskaber omfattet af den reviderede ejerskabspolitik

Medio 2014 har staten ejerandele i 30 selskaber, *jf. tabel 1.1*. Et selskab anvendes som betegnelse for en enhed, der driver forretningsmæssig virksomhed og er udskilt fra staten, uanset om enheden er organiseret som et aktieselskab, selvstændig offentlig virksomhed, interessentskab eller lignende. Med forretningsmæssig virksomhed forstås i denne sammenhæng, at hele eller den overvejende del af enhedens indtægter kommer gennem salg af varer og/eller tjenester på sædvanlige markedsmæssige vilkår.

Statens selskabsportefølje er heterogen med hensyn til en række parametre. Bl.a. organisationsform, størrelsen på statens ejerandel og selskabets størrelse og kompleksitet har betydning for statens ejerskabsudøvelse og relationen mellem selskab og den statslige ejer.

#### Organisationsformer

Staten har medio 2014 ejerandele i 19 aktieselskaber, fem selvstændige offentlige virksomheder, fire interessentskaber og to selvstændige offentlige forvaltningsenheder.

Fælles for selskaberne – uanset organisationsform – er, at de har en bestyrelse og helt overvejende følger den styringsmodel og ansvarsfordeling, der kendes fra aktieselskaberne. Det er bestyrelsen og direktionen, der står for den strategiske og daglige ledelse af selskabet med henblik på at skabe størst mulig værdi for selskabets ejere. Ejernes indflydelse udøves på generalforsamlingen.

**Tabel 1.1**  
**Selskaber med statslig ejerandel, marts 2015**

Selskab	Selskabsform	Ejerandel
<b>Store selskaber</b>		
DONG Energy A/S	Aktieselskab	59 pct.
SAS AB	Aktieselskab, børsnoteret	14 pct.
PostNord AB	Aktieselskab	40 pct.
DSB	Selvstændig offentlig virksomhed	100 pct.
Københavns Lufthavne A/S	Aktieselskab, børsnoteret	39 pct.
Energinet.dk	Selvstændig offentlig virksomhed	100 pct.
<b>Mellemstore selskaber</b>		
Finansiel Stabilitet A/S	Aktieselskab	100 pct.
Sund & Bælt Holding A/S	Aktieselskab	100 pct.
Metroselskabet I/S	Interessentskab	42 pct.
Udviklingselskabet By og Havn I/S	Interessentskab	5 pct.
Eksport Kredit Fonden	Selvstændig offentlig forvaltningsenhed	100 pct.
Danske Spil A/S	Aktieselskab	80 pct.
TV 2 DANMARK A/S	Aktieselskab	100 pct.
Air Greenland A/S	Aktieselskab	25 pct.
Vestjysk Bank A/S	Aktieselskab, børsnoteret	81 pct.
Naviair	Selvstændig offentlig virksomhed	100 pct.
<b>Små selskaber</b>		
Nordsøenheden	Selvstændig offentlig virksomhed	100 pct.
Bornholmstrafikken Holding A/S	Aktieselskab	100 pct.
DanPilot	Selvstændig offentlig virksomhed	100 pct.
Ring 3 Letbane I/S	Interessentskab	40 pct.
Aarhus Letbane I/S	Interessentskab	47 pct.
Vækstfonden	Selvstændig offentlig forvaltningsenhed	100 pct.
Dansk Bibliotekscenter A/S	Aktieselskab	38 pct.
Basisbank A/S	Aktieselskab	2 pct.
Det Danske Klasselotteri A/S	Aktieselskab	100 pct.
Statens Ejendomssalg A/S	Aktieselskab	100 pct.
NORDUnet A/S	Aktieselskab	24 pct.
Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S	Aktieselskab	55 pct.
Dansk Jagtforsikring A/S	Aktieselskab	51 pct.
AFT 2005 A/S	Aktieselskab	< 1 pct.

Når ikke alle selskaber er organiseret som aktieselskaber, skyldes det som oftest et ønske om på visse punkter at afvige fra selskabslovens almindelige ordning. Dette skyldes bl.a., at selskabsloven grundlæggende bygger på den forudsætning, at aktieselskaber alene skal følge forretningsmæssige målsætninger, hvilket ikke altid er tilfældet for de statslige selskaber.

Valget af organisationsformen selvstændig offentlig virksomhed skyldes derfor i mange tilfælde, at selskabet ikke udelukkende har et forretningsmæssigt formål, men også skal varetage særlige sektorpolitiske hensyn. Statens ejerskabsudøvelse skal i disse tilfælde tage hensyn til mere end kun det forretningsmæssige. Fx gælder det for den selvstændige offentlige virksomhed Energinet.dk, at selskabets formål i henhold til oprettelsesloven er at sikre effektiv drift og udbygning af el- og gasinfrastrukturen samt sikre en åben og lige adgang for alle brugere af nettene. Dette vil skulle reflekteres i ejerministerens forventninger til selskabet samt ejerministerens udøvelse af ejerskabet.

Valget af organisationsformen interessentskab indebærer bl.a. muligheden for en større grad af fleksibilitet, fx i forhold til indskud og udlodninger. Ejere af et interessentskab hæfter fælles for selskabets forpligtelser, hvorfor organisationsformen gerne vælges i forbindelse med store anlægsprojekter med flere offentlige ejere, som det er tilfældet for Metroselskabet I/S, der er ejet i fællesskab mellem Københavns Kommune (50,0 pct.), Frederiksberg Kommune (8,3 pct.) og staten (41,7 pct.). Interessentskabsformen indebærer også typisk tættere kontakt mellem selskabet og dets ejere, end hvad der er normalt for aktieselskaber.

## Ejerforhold

De af anbefalingerne i statens ejerskabspolitik, der retter sig mod ejerministrene, skal som udgangspunkt efterleves uanset størrelsen af statens ejerandel i et givent selskab.

For så vidt angår de anbefalinger, der retter sig mod selskaberne, kan størrelsen af statens ejerandel i nogle tilfælde have betydning. Det skyldes, dels at der i selskaber, hvor staten ikke er eneejer, skal tages behørigt hensyn til de andre ejeres interesser, dels at staten i ikke-eneejede selskaber ikke nødvendigvis vil kunne pålægge selskaberne at efterleve anbefalinger og forventninger i statens ejerskabspolitik.

Med henblik på at tydeliggøre de forskellige ejerkonstruktioner, som staten indgår i, kan selskaber med statslig ejerandel hensigtsmæssigt inddeles i forskellige kategorier, *jf. boks 1.1*.

De eneejede statslige selskaber skal anvende ejerskabspolitikken som kodeks for god selskabsledelse.

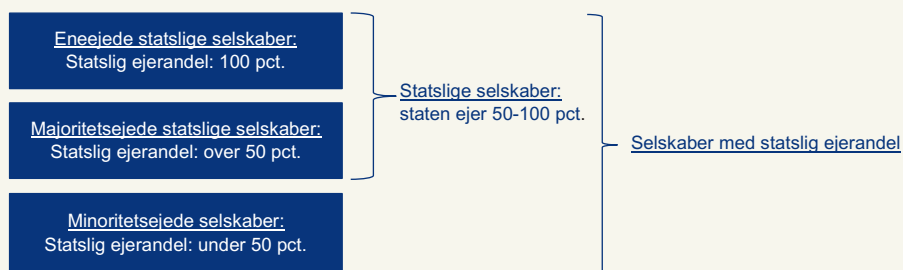
I majoritetsejede statslige selskaber forventer staten ligeledes, at selskaberne forholder sig til nærværende anbefalinger og anvender dem som kodeks for god selskabsledelse, med mindre der er væsentlige begrundelser for at følge et andet kodeks. I disse selskaber kan staten ikke i alle tilfælde kræve, at anbefalingerne følges, da der også skal tages hensyn til øvrige ejere. Staten vil kunne sikre gennemførelse af nogle af anbefalingerne, men ikke alle. Fx har

staten som ejer ikke mulighed for at pålægge bestyrelsen at fremsende oplysninger om selskabets overordnede budgettal, uden at der er enighed med de øvrige ejere om dette.

### Boks 1.1

#### Klassificering af selskaber omfattet af statens ejerskabspolitik

Selskaber med statslig ejerandel kan inddeles i kategorier baseret på størrelsen af den statslige ejerandel:



Hertil kommer, at enkelte selskaber har særlige ejerforhold, der har betydning for den statslige ejerskabsudøvelse.

- Offentlige selskaber – staten har sammen med andre offentlige myndigheder, fx kommuner og regioner, en ejerandel på mindst 50 pct.
- Børsnoterede selskaber med statslig ejerandel – børsnoterede selskaber, hvor staten er aktionær, uanset størrelsen af den statslige ejerandel.

I minoritetsjede selskaber har staten ikke umiddelbart mulighed for at sikre gennemførelse af anbefalingerne. Fx kan staten ikke alene beslutte, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne skal være uafhængige, eller at selskabet skal offentliggøre bestyrelsesvederlag.

Uanset statens ejerandel forventer staten, at selskaber med statslig ejerandel forholder sig til den statslige ejerskabspolitik. Den enkelte ejerminister skal arbejde for, at selskaber, hvor staten ikke er ene-ejer, i videst muligt omfang drives i tråd med de hensyn, der ligger til grund for ejerskabspolitikken, og i tråd med principperne for god selskabsledelse generelt. Hvor det er relevant, skal ministeren forsøge at opnå enighed med de øvrige ejere om, at selskabet skal efterleve den statslige ejerskabspolitik. Dette gælder især i de offentlige selskaber, hvor det vil være naturligt, at anbefalingerne i den statslige ejerskabspolitik efterleves.

For så vidt angår de børsnoterede selskaber med statslig ejerandel, er der en række lovkrav, der vil have forrang i forhold til statens ejerskabsudøvelse, uanset størrelsen af statens ejerandel. Samtidig er de børsnoterede selskaber forpligtede til at forholde sig specifikt til Komiteén for god Selskabsledelses anbefalinger. Da disse anbefalinger i væsentligt omfang er identiske med dem, der følger af den statslige ejerskabspolitik, ses der ikke grund til at pålægge disse selskaber at forholde sig eksplicit til sidstnævnte.

## Størrelse og kompleksitet

Den statslige ejerskabsudøvelse vil afhænge af størrelsen og kompleksiteten af de enkelte selskaber. Staten vil blandt andet have en hyppigere dialog og mere omfangsrig informationsudveksling med større og mere komplekse selskaber. Det kommer fx til udtryk ved, hvor ofte en ejerminister forventes at afholde møder med et selskab, samt for hvor hyppigt et selskab forventes at offentliggøre regnskabsoplysninger.

## Øvrig offentlig sektor

En række af anbefalingerne i statens ejerskabspolitik vurderes også at have relevans for andre dele af den offentlige sektor. Det gælder fx selvstændige forvaltningsenheder, hvis forhold til den statslige forvaltning på visse punkter svarer til forholdet mellem forvaltningen og et aktieselskab. Ligeledes vurderes mange af problemstillingerne relateret til den statslige ejerskabsudøvelse at have klare paralleller til ejerskabsudøvelsen i forhold til selskaber i den øvrige offentlige sektor (kommuner og regioner).

## 1.4 Publikationens opbygning

Med udgangspunkt i de ovenfor beskrevne principper for den statslige ejerskabsudøvelse indeholder de følgende kapitler et sæt af konkrete anbefalinger, krav og forventninger til ejerministrene samt til selskaberne. Publikationen består af tre dele, der præsenterer anbefalinger for henholdsvis statens ejerskabsudøvelse, samspillet mellem minister og selskab og selskabsledelse i de statslige selskaber, *jf. boks 1.2*.

### Boks 1.2

#### Opbygning af Statens ejerskabspolitik:

##### I. Anbefalinger for statslig ejerskabsudøvelse

- Kapitel 2 – Rammerne for det statslige ejerskab
- Kapitel 3 – Aktiv statslig ejerskabsudøvelse

##### II. Anbefalinger for samspil mellem minister og selskab

- Kapitel 4 – Kommunikation mellem selskab og ejerminister/-ministerium
- Kapitel 5 – Bestyrelsens sammensætning, kompetence og honorar

##### III. Anbefalinger for selskabsledelse i statslige selskaber

- Kapitel 6 – Bestyrelsesarbejdet
- Kapitel 7 – Åbenhed og gennemsigtighed
- Kapitel 8 – Rekruttering og aflønning af medarbejdere og direktion







## 2. Rammerne for den statslige ejerskabsudøvelse

---

Udgangspunktet for udøvelsen af ejerskabet i selskaber med statslig ejerandel er selskabslovens almindelige ordning, hvorefter bestyrelse og direktion har ansvaret for at drive selskabet på vegne af ejerne. Staten udøver sin indflydelse gennem valget af eksterne bestyrelsesmedlemmer på selskabets generalforsamling.

Der etableres således en "armslængde" mellem staten som ejer og selskabets bestyrelse, hvorved selskabet kan drives på egne præmisser, og ud fra hvad der tjener selskabet bedst. Med selskabsformen kan der dermed opnås større fokus på den forretningsmæssige drift og værdiskabelse i selskabet sammenlignet med en organisering, hvor aktiviteten er en del af staten.

Selskaber med statslig ejerandel er ofte i fokus, og forventningerne til dem er undertiden anderledes end til andre sammenlignelige virksomheder. Det er således vigtigt, at der er klarhed om de formelle rammer for den statslige ejerskabsudøvelse.

---

### 2.1 Ansvarsfordeling

Udgangspunktet for udøvelsen af ejerskabet i selskaber med statslig ejerandel er selskabslovens almindelige ordning, hvorefter bestyrelsen uafhængigt af ejerne skal handle ud fra, hvad der tjener selskabet bedst.

Forholdet mellem en ejerminister og ledelsen i et selskab med statslig ejerandel kan således sammenlignes med forholdet mellem en aktionær og ledelse i et børsnoteret selskab. Selv i eneejede selskaber kan den statslige ejerrolle dermed bedre sammenlignes med den, som en aktiv institutionel investor udøver i forhold til børsnoterede selskaber, hvor de har en stor ejerandel, end den, der kendes fra fx eneejede private virksomheder, hvor ejeren ofte er tæt involveret i alle aspekter af virksomheden, herunder den daglige drift.

Derfor kan det enkelte selskab med statslig ejerandel heller ikke opfattes som et "datterselskab" i en statslig koncern, hvor staten fastlægger en samlet strategi, der forsøger at tage højde for alle den statslige forvaltnings dagsordener og målsætninger. Da staten ikke kun udfylder rollen som ejer, men også forfølger andre (sektor)politiske målsætninger, ville en

## Kapitel 2

sådan styringsmodel kunne føre til uklarhed om selskabets formål og om ansvarsfordelingen mellem ministeren og selskabets bestyrelse.

Det enkelte selskab skal i stedet drives på egne præmisser, og ledelsen har ansvaret for at træffe beslutninger ud fra, hvad der tjener selskabet bedst inden for de rammer, som ejerne har fastlagt i selskabets vedtægter og den lovgivning, selskabet er underlagt.

Bestyrelsen og direktionen forestår sammen ledelsen af selskabets anliggender. I henhold til selskabsloven skal bestyrelsen varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed, mens direktionen skal varetage den daglige ledelse af selskabet.

Ejerministeren forvalter ejerskabet under ansvar over for Folketinget og har ansvar for at sikre, at der er parlamentarisk dækning for udøvelsen af ejerskabet. Ministeren skal udøve et aktivt ejerskab. Det betyder eksempelvis, at ejerministeren skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation.

Den armslængde, der er mellem ministeren og bestyrelsen, skaber en klar fordeling af ansvaret og er et af formålene med anvendelsen af selskabsformen, fordi der derved kan opnås et større fokus på forretningsmæssig drift og værdiskabelse. Således hverken kan eller bør ministeren påtage sig en de facto ledelsesrolle i selskabet.

### Boks 2.1 Ansvarsfordeling

Ejerministeren:

- Skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation.
- Har pligt til at føre et overordnet tilsyn med og tage stilling til udviklingen i selskabet.
- Har pligt til at reagere, såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det, fx hvis der er tegn på, at statens midler i selskabet er truet.
- Skal fremskaffe bevillingsmæssig hjemmel fra Folketinget, hvis der er tale om køb og/eller salg af aktier, eller dispositionerne i øvrigt medfører udgifter eller indtægter på statsbudgettet.
- Skal skaffe hjemmel i Folketinget ved dispositioner, der ligger ud over det formål med statens deltagelse i selskabet, der er angivet i oprettelsesloven eller -aktstykket, og i det omfang, det i øvrigt er forudsat i oprettelsesloven eller -aktstykket.
- Skal sikre statens deltagelse, eventuelt ved fuldmagt, i selskabets generalforsamling.
- Skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabets forretning.

Bestyrelsen:

- Har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer.
- Skal udøve strategisk ledelse, dvs. blandt andet tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål, og træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift.
- Har ansvaret for at udføre en kontrolfunktion i forhold til den daglige ledelse.
- Kan i medfør af fx en vedtægtsbestemmelse have pligt til at understøtte ministerens overordnede tilsyn og aktive ejerskabsudøvelse blandt andet ved at sikre, at ministeren modtager relevant information.
- Kan undtagelsesvis anmode bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse. Der skal i så fald foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.

Direktionen:

- Har ansvaret for den daglige ledelse af selskabet.

## 2.2 Afholdelse af generalforsamling

I henhold til selskabsloven udøves aktionærernes ret til at træffe beslutninger i et aktieselskab på generalforsamlingen, der er selskabets øverste organ. Tilsvarende gælder for en række af de øvrige statslige og offentlige selskaber, hvor der afholdes virksomhedsmøder mv. med samme formål som generalforsamlingen i aktieselskaber.

Udøvelsen af aktivt statsligt ejerskab indebærer bl.a., at en minister aktivt skal tage stilling til de forhold, der skal træffes beslutning om på generalforsamlingen. En ministers mulighed for at øve indflydelse på et selskabs anliggender via generalforsamlingen vil, som for andre ejere, afhænge af ejerandelen.

Da generalforsamlingen er et selskabs øverste myndighed, skal selskaber med statslig ejerandel sikre, at ejerministeren har gode muligheder for at deltage på generalforsamlingen.

Generalforsamlinger indkaldes og tilrettelægges af selskabets bestyrelse. I statslige aktieselskaber skal indkaldelsen til generalforsamlingen indeholde samtlige forslag, der behandles på generalforsamlingen. I henhold til selskabsloven skal der foretages indkaldelse til generalforsamling tidligst fire uger og senest to uger før generalforsamlingen, medmindre vedtægterne foreskriver en længere frist.

Statslige aktieselskabers generalforsamlinger er ifølge selskabsloven åbne for pressen. Det anbefales, at dette også er tilfældet i de øvrige statslige og offentlige selskaber.

#### **Boks 2.2**

##### **Anbefalinger om afholdelse af generalforsamling**

- Selskabet skal sikre, at både aktionærer og pressen har gode muligheder for at deltage på generalforsamlingen.
- Ejere skal have mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
- Selskabets bestyrelsesformand og administrerende direktør skal som udgangspunkt være til stede på generalforsamlingen.

## 2.3 Ledelsesmodeller

I henhold til selskabsloven kan et selskab organisere sig med enten en bestyrelse eller et tilsynsråd.

Såfremt et selskab organiseres med en bestyrelse, varetager bestyrelsen den overordnede og strategiske ledelse af selskabet samt fører tilsyn med direktionen, mens direktionen varetager den daglige ledelse. Dette svarer til den hidtidige model for aktieselskaber.

Såfremt selskabet organiseres med et tilsynsråd, varetager selskabets direktion hele ledelsesfunktionen, mens tilsynsrådet alene fører tilsyn med direktionen.

Det er erfaringen, at den hidtidige ledelsesmodel med bestyrelser fungerer hensigtsmæssigt. Blandt andet indebærer modellen, at der gennem valget af bestyrelsesmedlemmer kan tilføres de statslige selskaber ledelseserfaringer udefra, så den samlede ledelse styrkes.

Som hovedregel anbefales bestyrelsesmodellen derfor anvendt. Dette udelukker imidlertid ikke, at det kan vise sig relevant at anvende tilsynsrådsmodellen ved fremtidige selskabsdannelse, eller hvis det vurderes hensigtsmæssigt at ændre ledelsesmodellen for et selskab på grundlag af en konkret vurdering.

### Boks 2.3

#### Anbefaling om ledelsesmodeller

- Som hovedregel organiseres selskaber med statslig ejerandel med en bestyrelse.

## 2.4 Organiseringen af statens roller

Udover at være ejer i de statslige selskaber vil staten også være myndighed, der træffer afgørelser vedrørende selskaberne og deres virksomhed. Det gælder, for så vidt angår generel lovgivning (fx selskabsskatteloven og konkurrenceloven), men ofte også lovgivning, der har til formål at sikre de sektorpolitiske hensyn, der knytter sig til selskabernes virksomhed (fx elforsyningsloven).

Selskaber med statslig ejerandel hverken skal eller må behandles bedre eller dårligere i forhold til gældende lovgivning end tilsvarende private selskaber. Hertil kommer, at det er essentielt, at der er tillid til, at staten handler på et sagligt grundlag, både ved varetagelse af myndighedsopgaver og ved udøvelse af ejerskab i selskaber med statslig ejerandel.

Således er det af afgørende betydning for en hensigtsmæssig varetagelse af statens forskellige roller, at statens forskellige målsætninger og roller i størst muligt omfang defineres og adskilles, således at der er klarhed over, hvilken rolle staten varetager i en konkret situation.

Overordnet skal organiseringen af statens forskellige roller sikre, at det statslige ejerskab på den ene side varetages professionelt, således at ejerskabsvaretagelsen understøtter en effektiv drift af selskaber med statslig ejerandel, mens den statslige myndighedsudøvelse på den anden side sker sagligt og uden hensyntagen til, om staten er ejer af et selskab eller ej.

I de særlige tilfælde, hvor et statsligt selskab ikke er underlagt sektorlovgivning og der derfor ikke er en egentlig myndighedsopgave, er der følgelig ikke de samme krav til organiseringen af statens roller.

### Boks 2.4

#### Anbefalinger om organisering af statens roller

- Statens roller i forhold til et selskab med statslig ejerandel, dvs. som ejer, myndighed og eventuelt kunde, skal organiseres på en sådan måde, at der er tillid til, at staten i enhver henseende handler ud fra saglige hensyn. Dette kan ske ved, at ejerskabet placeres i et ministerium som ikke varetager myndighedsopgaver i forhold til selskabet.
- Ved placering af en ejerandel i et ministerium, som samtidig varetager myndighedsopgaver i forhold til det pågældende selskab, skal varetagelsen af statens ejerinteresser som hovedregel henlægges til dele af ministeriet, der ikke er direkte involveret i varetagelsen af myndighedsopgaverne.
- Statens sektorpolitiske målsætninger skal som hovedregel håndteres i sektorlovgivning eller gennem indgåelse af servicekontrakter, således at staten i udøvelsen af ejerskabet kan fokusere udelukkende på værdiskabelse.

## 2.5 Statens hæftelse

I henhold til selskabsloven hæfter aktionærerne i et aktieselskab ikke for selskabets forpligtelser, men alene med deres indskud i selskabet. Når staten opretter eller er medejer af et aktieselskab, hæftes der dermed alene med den indskudte aktiekapital. Dette gælder også selv om staten er den eneste aktionær. Statslige selskabers formue er således adskilt fra statens, så længe selskabet er organiseret som et aktieselskab. De fleste statslige selskabers låntagning sker derfor på grundlag af selskabernes egen kreditværdighed.

Hæftelsesforholdene i de selvstændige offentlige virksomheder er i udgangspunktet som ved aktieselskaber, hvilket vil sige, at staten alene hæfter med den indskudte ansvarlige kapital.

For så vidt gælder de selskaber, der er organiseret som interessentskaber, hæfter interessenterne – herunder staten – uden begrænsning og solidarisk for virksomhedens forpligtelser. Staten hæfter således med hele sin formue for selskabets forpligtelser.

Staten kan udstede genudlån eller en statsgaranti til et selskab. Som følge af statens høje kreditværdighed giver genudlån og lån med statsgaranti selskaberne mulighed for billigere finansiering i forhold til privat låntagning uden garanti. Som udgangspunkt skal statslige genudlån og garantier ikke gives til konkurrenceudsatte selskaber, da dette vil give selskaberne en fordel, der vil forvride markedet. Dette vil ligeledes være i strid med EU's statsstøtteregele. Hvis begrundet i helt særlige forhold kan der dog undtagelsesvis gives krisestøtte til selskaber med statslig ejerandel, der agerer på konkurrenceudsatte markeder.

### Boks 2.5

#### Anbefalinger om statens hæftelse

- Statslige aktieselskabers formue er adskilt fra statens formue og staten hæfter som udgangspunkt ikke for selskabets forpligtelser. Ved oprettelse af nye statslige selskaber med en anden selskabsform end aktieselskabsformen, skal statens hæftelse tydeliggøres i oprettelsesgrundlaget.
- Statsgarantier eller statslig långivning skal som udgangspunkt ikke gives til konkurrenceudsatte selskaber. Undtagelsesvis kan der dog gives krisestøtte til selskaber med statslig ejerandel, hvis det er begrundet i helt særlige forhold.







## 3. Aktiv statslig ejerskabsudøvelse

---

Et centralt element i den nye ejerskabspolitik er en aktiv ejerskabsudøvelse baseret på et nyt ejerskabskoncept. Ejerskabskonceptet bygger på overvejelserne og anbefalingerne i *Staten som aktionær (2004)*, men stiller også nye krav til de ministerier, der varetager ejerskabet af statslige ejerandele. Statens ejerskabsudøvelse skal bidrage til at skabe klarhed om rationalet for det statslige ejerskab, selskabernes overordnede strategiske ramme og de forventninger, som staten har til selskaberne.

---

Statslige selskaber udfører en række samfundsmæssigt vigtige opgaver, og en betydelig del af samfundets fælles formue er investeret i selskaberne. Derfor er der ofte fokus på statens økonomiske forvaltning og prioriteringer i relation til selskaberne.

Staten har ansvar for at udøve et aktivt ejerskab og for at sikre, at de statslige selskaber drives effektivt og professionelt. Det aktive ejerskab skal understøtte, at målsætningen med det enkelte ejerskab opnås. For at kunne det er der behov for klarhed om, hvorfor staten ejer et selskab, hvad målsætningen er med ejerskabet, statens strategiske overvejelser om selskabets udvikling samt finansielle mål mv., der dels konkretiserer statens forventninger til selskabet, dels operationaliserer og tydeliggør selskabets målopfyldelse.

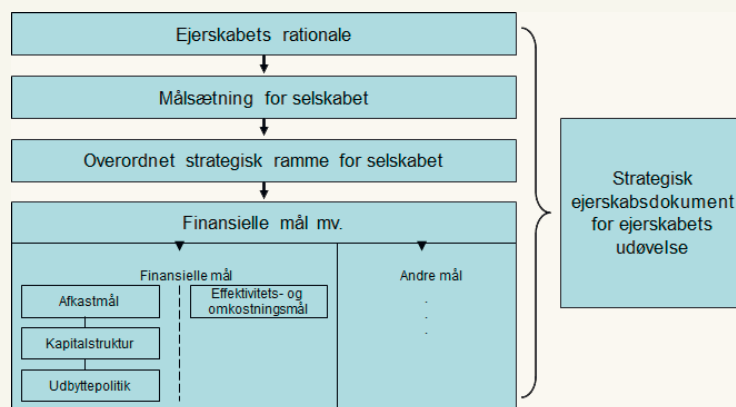
Det aktive ejerskab skal samtidig bidrage til en forventningsafstemning mellem relevante aktører, herunder den ansvarlige minister, selskabets ledelse og Folketinget. Formuleringen af eksplicite forventninger skal dels understøtte, at de statslige selskaber drives effektivt, som var de konkurrenceudsat, dels styrke ejerministrenes tilsyn.

Den statslige ejerskabsudøvelse skal fremadrettet være baseret på et styringshierarki, hvorved der tages stilling til følgende, *jf. figur 1*:

1. Ejerskabets rationale
2. Målsætning for selskabet
3. Overordnet strategisk ramme for selskabet
4. Finansielle mål mv. (økonomiske og andre mål)

Ejerministerierne skal udmønte disse overvejelser i et strategisk ejerskabsdokument for hvert selskab.

**Figur 3.1**  
Styringshierarki for statens ejerskab



### 3.1 Ejerskabets rationale

Den løbende statslige ejerskabsudøvelse skal tage udgangspunkt i rationalet for det statslige ejerskab. Dvs. hvorfor staten ejer et givet selskab.

Der er fire overordnede rationale for, at staten ejer selskaber. For hvert enkelt ejerskab kan et eller flere af disse rationale gøre sig gældende samtidig:

1. *Kontrol med (kritisk) infrastruktur*  
Der er dele af den fysiske infrastruktur, der er særligt vigtig for samfundet, og hvor der derfor kan være et politisk ønske om kontrol af infrastrukturen via statsligt ejerskab.
2. *Forsyningsikkerhed*  
Der kan være goder eller tjenester, hvis produktion anses som samfundsmæssigt ønskeligt, men hvor der er få eller ingen private leverandører. En sådan situation kan skabe usikkerhed om forsyningssikkerheden samt indebære uforholdsmæssigt store produktionsomkostninger, hvorfor staten kan ønske at bevare kontrollen med produktionen.
3. *Selskabets forretningsgrundlag hviler på det statslige ejerskab*  
En del af de statslige selskabers forretningsgrundlag hviler på det statslige ejerskab. Disse selskaber udfører typisk opgaver, som alternativt skulle løses af fx en styrelse, men hvor staten har valgt at udlægge opgavevaretagelsen i en selskabskonstruktion ud fra effektivitetshensyn.
4. *Øvrige hensyn*  
Det statslige ejerskab kan skyldes andre særlige samfundsmæssige hensyn.

**Boks 3.1**

**Anbefaling om fastlæggelse af ejerskabets rationale**

- Ejerministeren skal som led i ejerskabsudøvelsen tage stilling til rationale for hvert enkelt ejerskab.

## 3.2 Målsætning for selskabet

Den overordnede målsætning for de statslige selskaber fremgår oftest af formålsbestemmelsen i deres vedtægter og vil typisk være fastlagt i den lov eller det aktstykke, der ligger til grund for statens økonomiske engagement i det pågældende selskab.

I udgangspunktet bør formålet med selskaberne alene være forretningsmæssigt. Dvs. selskaberne skal ledes og drives med fokus på værdiskabelse inden for de lovgivningsmæssige rammer mv., der således gælder for selskabets virksomhed, og som dermed definerer rammevilkårene for virksomheden.

Det forudsætter bl.a., at eventuelle sektorpolitiske hensyn er indkapslet i og varetages gennem (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv., således at staten i sin ejerskabsudøvelse og selskabets ledelse kan fokusere på værdiskabelse under overholdelse af rammevilkårene for den pågældende virksomhed. Denne entydighed i formålet er helt afgørende, når de statslige selskaber driver virksomhed i konkurrence med andre, private selskaber, da det sikrer, at de statslige selskaber hverken stilles bedre eller dårligere i konkurrencen.

En række af de statslige selskaber er på vegne af staten og eventuelt andre offentlige myndigheder pålagt at løse konkrete opgaver (fx etablering af en fast forbindelse, drift af stationer eller et IT-netværk), der ikke ud fra sædvanlige kriterier nødvendigvis vil kunne begrundes kommercielt. Et forretningsmæssigt formål betyder for disse selskaber, at de skal løse de pålagte opgaver så effektivt som muligt og derved begrænse de omkostninger, der ellers vil påhvile deres fremtidige brugere og/eller de offentlige myndigheder, der gennem tilskud understøtter selskabernes virksomhed.

Undtagelsesvist kan det imidlertid være hensigtsmæssigt at fastsætte andre formål for statslige selskaber end et forretningsmæssigt. Det gælder i de få tilfælde, hvor ikke-konkurrenceudsatte, statslige selskaber etableres med det formål at fremme bredere samfundsmæssige hensyn end forretningsmæssig værdiskabelse, og hvor det ikke er muligt at indkapsle (sektor)politiske hensyn i sektorlovgivning, servicekontrakter mv. Uanset, at disse selskaber ikke alene kan vurderes på deres evne til at skabe værdi for ejerne, er de stadig forpligtede til at drive deres virksomhed effektivt, så de opfylder deres formål med færrest mulige omkostninger og i den forstand drives forretningsmæssigt.

Som hovedregel bør sådanne statslige selskaber oprettes som selvstændige offentlige virksomheder, og de ikke-forretningsmæssige formål skal eksplicit fremgå af den lov, aktstykke mv., der ligger til grund for den statslige deltagelse i selskabet, og af selskabets vedtægter. Idet det overlades til disse statslige selskabers ledelse at foretage afvejninger mellem forretningsmæssige og (sektor)politiske hensyn, stiller det særlige krav i forhold til ejerministeriets

tilsyn og den forventningsafstemning mellem ejerministerium og selskab, der løbende bør sikres.

### Boks 3.2

#### Anbefalinger om formulering af målsætning for ejerskabet

- Ejerministeren skal ved oprettelse af nye selskaber eller erhvervelse af ejerandele i eksisterende selskaber tage stilling til selskabets målsætning(er), der skal afspejles i selskabets vedtægtsmæssige formålsbestemmelse.
- Som udgangspunkt bør formålet med de statslige selskaber alene være forretningsmæssigt, således at den statslige ejerskabsudøvelse og selskabernes ledelse udelukkende kan fokusere på at skabe værdi til ejerne.
- Undtagelsesvist kan der fastsættes andre end et forretningsmæssigt formål, hvis et ikke-konkurrenceudsat, statsligt selskab skal varetage bredere samfundsmæssige hensyn, der ikke umiddelbart kan indkøbes i (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.
- For statslige selskaber med andre end et forretningsmæssigt formål skal ejerministeren i dialog med selskabets ledelse løbende tage stilling til, om der sker en passende afvejning mellem de forskellige hensyn, det statslige selskab skal søge at varetage, og med jævne mellemrum overveje om de ikke-forretningsmæssige hensyn med fordel kan sikres på bedre vis gennem (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.

## 3.3 Overordnet strategisk ramme for selskabet

Det er selskabets ledelse, der har ansvaret for at drive selskabet, herunder udarbejde en strategi. Det er imidlertid naturligt, at staten som enhver anden aktiv ejer opstiller forventninger til samt overordnede rammer for, hvordan det enkelte selskab forvalter sin virksomhed.

Ejerministeren skal som led i ejerskabsudøvelsen derfor tage stilling til selskabets overordnede strategiske ramme. Denne stillingtagen skal fungere som afstemning mellem staten som ejer og det enkelte selskabs ledelse om forventningen til selskabets strategiske udvikling.

Der bør som led heri formuleres overordnede rammer for selskabets forretning. Rammerne kan være retningsgivende i forhold til fx geografisk udbredelse, dvs. om og i hvilket omfang selskabet må investere i udlandet. De kan også vedrøre, hvilke aktiviteter selskabet forventes at beskæftige sig med, og om det må udbrede sig til nærtliggende produkter eller opkøbe konkurrenter og leverandører. Det kan også være relevant at opstille rammer vedrørende selskabets overordnede investeringsplaner. Dvs. hvilken vækst og hvilket investeringsomfang der samlet vurderes hensigtsmæssigt i lyset af selskabets situation. Rammerne skal drøftes med selskabet og skal indgå i ejerministerens strategiske ejerskabsdokument for selskabet. Inden for denne ramme er det bestyrelsens ansvar at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet.

### Boks 3.3

#### Anbefaling om overordnet strategisk ramme for selskabet

- For statslige selskaber skal ejerministeren i samarbejde med selskabets bestyrelse udarbejde en overordnet strategisk ramme for hvert selskab.

## 3.4 Finansielle mål mv.

For at understøtte og operationalisere statens målsætning for sit ejerskab skal bestyrelsen på baggrund af en forventningsafstemning med ejerministeren opstille konkrete finansielle mål, omkostnings- og effektivitetsindikatorer samt eventuelt andre relevante mål for selskabet samt formulere klare forventninger til selskabets performance. Formålet er at give selskabet klare mål for værdiskabelse på lang sigt. Målene skal så vidt muligt benchmarkes mod sammenlignelige selskaber.

Formulering af konkrete finansielle mål mv. bidrager til selskabets værdiskabelse ved at tydeliggøre den statslige ejers forventninger til selskabet og fremme en markedsliggende handlemåde i ikke-børsnoterede selskaber og i ikke-konkurrenceudsatte selskaber.

Anvendelse af finansielle mål mv. kan endvidere bidrage til at afdække tilfælde, hvor statens midler i et selskab er eller kan forudsiges at blive truet, fx som følge af ændrede forretningsbetingelser. Hvis det kan konstateres, at statens midler i et selskab er eller kan blive truet, skal ejerministeren tage initiativ til at sikre, at der iværksættes risikoanalyser med henblik på at vurdere behovet og mulighederne for at reagere over for selskabet.

Ved finansielle mål mv. forstås økonomiske mål for selskabet - herunder afkastmål, kapitalstruktur, udbyttepolitik og effektivitetsmål - samt eventuelle andre forretningsrelevante mål, fx mål for kvaliteten af leverede ydelser.

### Finansielle mål

Som led i en aktiv statslig ejerskabsudøvelse skal der fastsættes målsætninger for selskabernes økonomiske udvikling, herunder afkastmål, målsætninger for kapitalstruktur og udbyttepolitik samt effektivitetsmål.

#### Boks 3.4

##### Anbefalinger om opstilling af finansielle mål mv. generelt

- For statslige selskaber skal selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerministeren udarbejde finansielle mål mv. for selskabets udvikling.
- I minoritetsjede selskaber skal ejerministeren udarbejde finansielle mål mv. til ejerministeriets interne brug.
- Målene skal baseres på en gennemgang af det enkelte selskabs forretning, situation, branche og udviklingsmuligheder og så vidt muligt benchmarkes mod sammenlignelige selskaber.
- Ejerministeren skal løbende følge op på målene.
- Hvis det på baggrund af de oplysninger, der er til rådighed, kan konstateres, at statens midler i et selskab er eller kan forudsiges at blive truet fx som følge af ændrede forretningsbetingelser, skal der tages initiativ til at sikre, at der iværksættes risikoanalyser med henblik på at vurdere behovet og mulighederne for at reagere over for selskabet.

#### *Afkastmål*

De statslige selskaber har i de fleste tilfælde en forretningsmæssig målsætning, hvilket indebærer, at selskabet skal fokusere på at skabe værdi for dets ejere. Det vil derfor også i de fleste tilfælde være relevant at fastsætte en målsætning for det afkast, som selskabet forventes at skabe.

Fastsættelsen af afkastmål kræver konkret stillingtagen til selskabets karakter og rammebetingelser, herunder overvejelser om, hvordan afkastmål vil påvirke selskabets incitamenter. Fælles for alle selskaber, for hvilke der fastsættes afkastmål, er, at målene skal give incitament til langsigtet værdiskabelse, og derfor som hovedregel være flerårige.

Ved fastsættelsen af afkastmål er udgangspunktet, at den statslige kapital, der er bundet i selskabet, skal give et afkast på lige fod med, hvad en privat medinvestor ville forvente i samme situation.

Der vil dog være selskaber, hvor fastsættelse af afkastmål vil give begrænset mening. Dette gælder typisk for selskaber, hvor enten indtægts- eller omkostningssiden styres af offentlige myndigheder, fx ved fastsættelsen af takster på de store broforbindelser. Tilsvarende bør fastsættelsen af afkastmål i de selskaber, der har andre end forretningsmæssige målsætninger, tage højde for, at selskaberne eksplicit er pålagt at forfølge andre samfundsmæssige hensyn.



### Boks 3.5

#### Anbefalinger om opstilling af afkastmål

- Der skal fastsættes afkastmål for de selskaber, der har en forretningsmæssig målsætning, som udgangspunkt svarende til hvad en privat medinvestor ville forvente i samme situation.
- Afkastmålet skal afspejle målsætningen med ejerskabet, herunder hvis selskabet er pålagt at forfølge andre samfundsmæssige hensyn.
- Målene skal typisk have et flerårigt sigte med henblik på at understøtte langsigtet værdiskabelse. Tids-horizonten skal vurderes i forhold til det konkrete mål og selskabets situation.

#### *Effektivitets- og omkostningsindikatorer*

Der skal opstilles effektivitets- og/eller omkostningsindikatorer for alle selskaber. Dette er særligt vigtigt for de selskaber, der ikke har et afkastmål. Effektivitets- og omkostningsindikatorer vil styrke ejerministerens mulighed for at følge selskabets arbejde med værdiskabelse på de områder, der ligger inden for selskabets kontrol.

Effektivitets- og omkostningsindikatorer kan bl.a. være et hensigtsmæssigt supplement til afkastmål, når afkastmålene vedrører en flerårig periode, og hvor det mulige afkast kan variere betydeligt fra år til år fx i medfør af prisudviklingen. Med henblik på statens tilsyn med selskabernes økonomi vil det i sådanne tilfælde være relevant at komplementere med mere kortsigtede indikatorer for, hvordan økonomien i et selskab udvikler sig. Det kan f.eks. være den aktuelle udvikling i et selskabs omkostninger samt de bemærkninger, som selskabets ledelse knytter hertil.

Ejerministeren skal undgå at opstille effektivitets- og omkostningsindikatorer, der de facto får karakter af en detaljstyring af selskaberne. Derfor vil det i flere tilfælde ikke være hensigtsmæssigt at opstille konkrete måltal for effektivisering, men være mere hensigtsmæssigt at opstille overordnede indikatorer for omkostningseffektiviteten.

### Boks 3.6

#### Anbefaling om opstilling af effektivitets- og omkostningsindikatorer

- For samtlige selskaber skal der fastsættes effektivitets- og / eller omkostningsindikatorer.

#### *Kapitalstruktur og udbytte*

Kapitalstrukturen, dvs. forholdet mellem egen- og fremmedkapital, er en af de økonomiske parametre, som ejerne – med respekt for bestyrelsens ansvar for at sikre et forsvarligt kapitalberedskab – kan bruge i styringen af et selskab, herunder til at:

- Minimere et selskabs kapitalomkostninger
- Styre et selskabs investeringsomfang
- Sikre en hensigtsmæssig risiko for statens investering i selskabet.

Det skal løbende vurderes, om de statslige selskaber har en kapitalstruktur, der er rimelig i forhold til sammenlignelige selskaber og det enkelte selskabs situation, herunder selskabets økonomiske og finansielle risici. Til dette formål bør der opstilles mål for kapitalstrukturen, der jævnlige evalueres. Fx kan der opstilles mål for soliditet, nettogearing og eventuelt rating. En metode til at ændre et selskabs kapitalstruktur er gennem den løbende udbetaling af udbytte.

Staten har det udgangspunkt, at det er sundt og naturligt, at selskaber udbetaler udbytter til deres ejere. Årets udbytte vedtages af generalforsamlingen og må ikke være større end det udbytte, bestyrelsen foreslår eller kan tiltræde, og må ikke overstige de frie reserver. Disse begrænsninger tjener til at beskytte kreditorer og andre interessenter, der har penge til gode i selskabet, men som ikke har stemmeret på generalforsamlingen.

Bl.a. med henblik på at sikre en hensigtsmæssig kapitalstruktur skal ejerministeren efter drøftelser med bestyrelsen fastlægge forventninger til udbyttet, herunder i form af formulering af en egentlig udbyttepolitik, dvs. retningslinjer for hvordan det årlige udbytte som udgangspunkt fastlægges.

#### **Boks 3.7**

##### **Anbefalinger om kapitalstruktur og udbytte**

- For statslige selskaber skal ejerministeren i samarbejde med selskabets bestyrelse fastsætte mål for selskabets kapitalstruktur.
- Ejerministeren skal efter drøftelse med bestyrelsen fastlægge forventninger til udbyttet, herunder i form af en udbyttepolitik. Udbyttepolitikken skal fremgå af de årlige finanslove.

### **Andre forretningsrelevante mål**

Det kan i konkrete tilfælde være relevant at opstille ikke-økonomiske forretningsrelevante mål for de statslige selskaber, herunder mål for kvaliteten af leverede ydelser. Den eventuelle formulering af andre forretningsrelevante mål skal understøtte selskabets værdiskabelse.

Denne type mål er særlig relevante for de selskaber, der har andre målsætninger end rent forretningsmæssige. I disse tilfælde bør det overvejes, om disse andre målsætninger kan operationaliseres i form af f.eks. kvantitative mål, således at det løbende kan vurderes, om de overordnede målsætninger med selskabet opfyldes.

#### **Boks 3.8**

##### **Anbefaling om opstilling af andre forretningsrelevante mål**

- Ejerministeren skal overveje, om det er relevant at opstille andre former for forretningsrelevante mål for de statslige selskaber, herunder mål for kvaliteten af leverede ydelser.

## 3.5 Strategisk ejerskabsdokument

For at operationalisere og strukturere ejerskabsvaretagelsen skal ejerministeren udarbejde et internt strategisk ejerskabsdokument for ejerskabet af hvert selskab, *jf. annex*. Det strategiske ejerskabsdokument skal bidrage til at facilitere og strukturere ejerministerens tilsyn med selskabet.

Ejerskabsdokumentet indeholder ejerministerens selvstændige vurdering af selskabets strategiske position og værdiskabelse og skal ligge til grund for ejerministerens opfølgning på selskabets udvikling i forhold til de opstillede finansielle mål mv.. Dokumentet skal blandt andet indeholde analyser af selskabets rammevilkår, markeder, vigtigste ressourcer og risici mv. Dokumentet skal løbende opdateres og udvikles.

### Boks 3.9

#### Anbefalinger om udarbejdelse af et strategisk ejerskabsdokument

- Ejerministeren skal udarbejde et internt strategisk ejerskabsdokument for hvert selskab, der opsummer statens perspektiver på selskabets rationale, målsætning, overordnede strategiske ramme, finansielle mål mv. og værdiskabelse.
- Dokumentet skal ligge til grund for ejerministerens regelmæssige opfølgning på selskabets præstationer i forhold til de opstillede finansielle mål mv.
- Dokumentet skal løbende opdateres og udvikles.

## 3.6 Offentliggørelse

Staten lægger vægt på en høj grad af åbenhed og gennemsigtighed om et selskabs aktiviteter og resultater. Det skyldes, at ejernes muligheder for at føre kontrol med ledelsens forvaltning af selskabets ressourcer og på kvalificeret vis gøre deres indflydelse gældende på generalforsamlingen i høj grad afhænger heraf. Tilsvarende gælder for investorers og kreditorers beslutninger om at tilføre kapital til virksomheden. Lignende hensyn samt hensynet til orientering af Folketinget og offentligheden tilsiger, at ejerministeren skal have en høj grad af åbenhed om grundlaget for sin ejerskabsudøvelse.

Omvendt vil visse overvejelser, finansielle mål mv. være mindre egnede til offentliggørelse, herunder i medfør af et selskabs konkurrencesituation eller øvrige selskabsspecifikke hensyn. Sådanne forhold egner sig bedre i arbejdsdokumenter, der er interne for ejerministeriet, eller der er fortrolige arbejdsdokumenter mellem ejerminister og selskab.

På den baggrund er det vurderingen, at ejerministeren som led i sin ejerskabsudøvelse som hovedregel skal offentliggøre oplysninger om:

- Ejerskabets rationale
- Selskabets målsætning
- Visse finansielle mål, herunder afkastmål, kapitalstruktur og udbyttepolitik

De finansielle mål vil dog ikke skulle offentliggøres, hvis det strider mod statens økonomiske interesser.

---

**Boks 3.10**

**Anbefalinger om offentlighed om ejerskabsudøvelsen**

- Ejerministeren skal som hovedregel for hvert selskab offentliggøre ejerskabets rationale, målsætninger for selskabet og visse finansielle mål (afkastmål, kapitalstruktur og udbyttepolitik). Det skal samtidig overvejes, hvorvidt øvrige finansielle mål mv. skal offentliggøres.
- Disse oplysninger vil endvidere fremgå af publikationen *Statens selskaber*, der udgives af Finansministeriet hvert år.

## 3.7 Annex

### Boks 11

#### Eksempel på disposition for strategisk ejerskabsdokument

##### 1. Fakta om selskabet

- Kort introduktion til og beskrivelse af selskabet – forretningsområde, hovedtal mv.

##### 2. Ejerskabets rationale og målsætning

- Ejerskabs- og selskabshistorik og baggrund
- Ejerskabets rationale
- Målsætning

##### 3. Sektoranalyse

- Rammevilkår
- Markedsanalyse, herunder fokus på de vigtigste konkurrenter
- Sektortrends (teknologi, økonomi mv.)

##### 4. Selskabets forretning, strategiske position og potentiale for værdiskabelse

- Overblik over selskabets forretningsområder
- Omkostningsstruktur
- Vigtigste ressourcer (naturlige, menneskelige mv.)
- Vigtigste risici
- Organisation, inkl. ledelse (herunder kompetencer)
- Fremadrettet værdiskabelse og markedspositionering

##### 5. Overordnet strategisk ramme

- Forventninger til selskabets strategiske retning
- Rammer for det enkelte selskabs forretningsområde, geografiske udstrækning og evt. betragtninger vedrørende uorganisk vækst.

##### 6. Finansielle mål mv.

- Finansielle mål
- Andre mål og indikatorer

##### 7. Ejerskabsopfølgning

- Hvordan kan ejer evt. bidrage til at støtte selskabets udvikling?

##### 8. Opfølgning af resultater og evaluering

- Præstationer i forhold til opstillede mål for afkast, effektivitet, kapitalstruktur, udbytte mv.



## 4. Kommunikation mellem selskab og minister

---

En afgørende del af et aktivt ejerskab og en vigtig præmis for en ejerministers tilsyn med et selskab er en velfungerende kommunikation mellem selskabet og ejerministeren. Kommunikation mellem selskab og ejer tjener overordnet to formål:

- Facilitere ejerministerens tilsyn med selskabets forhold og udvikling.
- Bidrage til at sikre forventningsafstemning om selskabets forhold og udvikling, herunder vedrørende selskabets strategi.

Således er der behov for regelmæssig skriftlig såvel som mundtlig kommunikation mellem selskab og minister, herunder regelmæssige møder. Der kan også opstå situationer, hvor der er behov for yderligere *ad hoc*-baseret dialog. Endelig kan der til tider være behov for forhåndsorientering af ministeren, inden en beslutning træffes, eller et forhold offentliggøres.

Hensynet til at sikre en minister et godt og solidt grundlag for at udøve ejerskabet må ikke føre til, at kommunikationen mellem minister og selskab får en sådan intensitet og karakter, at ministeren *de facto* overtager ledelsen af selskabet. En sådan overtagelse af ledelsen ville ikke alene være i modstrid med det armslængdeprincip, der ligger til grund for anvendelsen af selskabsformen, men vil reelt kunne sætte bestyrelsen ud af kraft og potentielt medføre et selskabsretligt ansvar for ministeren på linje med det, der gælder for selskabets formelle ledelse.

I delejede selskaber skal orientering af ejerministeren ske i overensstemmelse med ligebehandlingsprincippet.

---

### 4.1 Regelmæssig information fra selskabet til ejerministeren

En vigtig komponent i kommunikationen mellem selskab og ejerminister er regelmæssig fremsendelse af skriftligt materiale fra bestyrelsen til ministeren. Mængden af og indhold i det

materiale, der regelmæssigt skal tilgå ministeren, vil variere afhængigt af selskabets karakter og situation, herunder ejerforhold.

I den skriftlige orientering af ministeren skal der lægges vægt på at holde fast i den principielle ansvars- og arbejdsdeling mellem bestyrelse og ejer. Det er således bestyrelsen, som har ansvaret for at give ministeren relevante oplysninger om selskabets forhold samt at meddele ministeren, hvorvidt der i selskabet er indtruffet forhold, der kræver ministerens involvering.

Ejerministerens tilsyn med selskaber med statslig ejerandel kan som udgangspunkt baseres på offentliggjort materiale.

For eneejede statslige selskaber vil det som led i en aktiv ejerskabsudøvelse imidlertid være naturligt, at ejerministeren i nødvendigt omfang indhenter visse yderligere oplysninger fra selskaberne. I eneejede statslige selskaber kan ejerministeren således pålægge bestyrelsen at fremsende oplysninger til ministeren som led i ejerskabsudøvelsen for det pågældende selskab.

Bestyrelsen i et eneejet statsligt selskab skal til brug for ejerministerens ejerskabsudøvelse derfor som minimum én gang årligt fremsende information om selskabets økonomiske udvikling og redegøre for status i forhold til mål, der er aftalt med ejerministeren. Med henblik på, at ministerens tilsyn ikke udelukkende er bagudrettet, skal bestyrelsen endvidere som minimum én gang årligt fremsende overordnet information om selskabets budgetter. Dette kan bidrage til, at ministeren får en større forståelse for selskabets fremadrettede udvikling. Fremsendelsen af dette materiale skal udelukkende have en orienterende karakter og først ske *efter* bestyrelsens godkendelse.

#### Boks 4.1

##### Anbefalinger om information fra selskabet til ejerministeren

- Ved kommunikation mellem selskab og ejerminister skal der lægges vægt på den principielle ansvars- og arbejdsdeling mellem selskabets ledelse og ejere, hvorefter bestyrelse og direktion har ansvaret for at drive selskabet på vegne af ejerne.
- Ejerministeren kan som udgangspunkt basere sit tilsyn med et selskab på offentliggjort materiale.
- Hvis ministeren modtager oplysninger om den økonomiske udvikling i selskabet, som giver grund til at frygte, at statens midler i selskabet er truet, er ministeren forpligtet til at skaffe sig yderligere oplysninger.
- I eneejede statslige selskaber skal ejerministeren med inddragelse af selskabets bestyrelse udarbejde et sæt interne retningslinjer for, hvilket materiale der regelmæssigt skal tilsendes ministeren.
- I eneejede statslige selskaber skal følgende materiale regelmæssigt tilsendes ministeren til orientering:
  - Information om selskabets økonomiske udvikling.
  - Information om status i forhold til gældende strategi og forretningsplan.
  - Information om status i forhold til aftalte mål.
  - Overordnet information om selskabets budgetter samt væsentlige risici forbundet hermed.
- Bestyrelsen i et selskab med statslig ejerandel kan i særlige tilfælde beslutte at videregive yderligere oplysninger til ejerministeren, såfremt bestyrelsen vurderer, at dette er i selskabets og ejernes interesse.
- I statslige og offentlige selskaber, skal det overvejes, om der kan indgås aftaler med de øvrige ejere således, at ministeren kan modtage information tilsvarende, hvad der er tilfældet i de eneejede selskaber.



## 4.2 Forhåndsorientering af ministeren

I statslige selskaber kan der fra tid til anden opstå situationer, hvor ejerministeren skal orienteres inden en beslutning træffes eller information offentliggøres. For det første kan det i visse situationer være nødvendigt, at ministeren har anledning til at forberede sig, inden information offentliggøres. For det andet kan der være situationer, hvor det vil det være påkrævet, at ministeren har mulighed for at tage stilling og indgå i en eventuel drøftelse med selskabets bestyrelse samt at sikre, at der er parlamentarisk dækning for de påtænkte dispositioner eller lignende.

De statslige selskaber skal i disse tilfælde sikre forhåndsorientering af ejerministeren, såfremt det ikke strider mod andre oplysningsforpligtelser, fx i medfør af børsretten eller selskabslovens regler om offentliggørelse af visse væsentlige forhold.

I ikke-eneejede selskaber vil ministeren som udgangspunkt ikke blive forhåndsorienteret, med mindre bestyrelsen beslutter at give ministeren ikke-offentliggjort information, fordi den vurderer, at dette vil være i selskabets interesse.

Som udgangspunkt er det bestyrelsens ret og ansvar at vurdere, hvornår ministeren skal orienteres. Det kan dog være hensigtsmæssigt, at statens forventninger til forhåndsorientering præciseres. Behovet for forhåndsorientering vedrørende det enkelte selskab skal drøftes mellem ministeren og bestyrelsesformanden med henblik på at opnå fælles forståelse om behovet for og omfanget af forhåndsorienteringen. Dette gælder såvel i eneejede som i majoritetsejede statslige selskaber.

### Boks 4.2

#### Anbefalinger om forhåndsorientering af ministeren

- I eneejede selskaber skal det fremgå af vedtægterne, at selskabet er forpligtet til at orientere ejerministeren om forhold, som er af væsentlig betydning for selskabet, samt til at give ministeren information, hvis der anmodes herom.
- I eneejede statslige selskaber skal orienteringen af ejerministeren følge et "ingen overraskelser"-princip. Dette indebærer, at bestyrelsen i eneejede selskaber er forpligtet til at forhåndsorientere ministeren om sager, der er af væsentlig eller principiel betydning i forhold til selskabets virksomhed, med mindre det ikke er muligt i henhold til selskabslovens § 354. Ministeren skal bl.a. orienteres:
  - hvis den økonomiske udvikling afviger eller forventes at afvige væsentligt fra det hidtil udmeldte,
  - hvis der er konstateret væsentlige problemer af den ene eller anden art,
  - forud for større strategiske beslutninger, fx opkøb, der ikke ligger inden for selskabets gældende strategi, og
  - forud for beslutninger med stor strategisk rækkevidde eller samfundsmæssige konsekvenser.
- I eneejede selskaber skal en ny eller opdateret strategi drøftes mellem bestyrelsen og ejerministeren med henblik på forventningsafstemning, inden strategien godkendes af bestyrelsen.
- I majoritetsejede statslige selskaber og i offentlige selskaber skal det overvejes, om der kan indgås aftaler med de øvrige ejere, således, at ministeren kan modtage information tilsvarende, hvad der er tilfældet i de eneejede selskaber.
- Bestyrelsen kan beslutte at give ministeren ikke-offentliggjort information i særlige tilfælde, hvis den vurderer, at dette vil være i selskabets interesse.

### 4.3 Møder mellem selskab og minister

Et vigtigt led i det aktive ejerskab er effektiv kommunikation mellem ejerminister og selskab. Det vurderes hensigtsmæssigt, at ministeren mødes med selskabets ledelse mindst én gang om året. Endvidere vurderes det hensigtsmæssigt, at der derudover afholdes regelmæssige møder mellem embedsmænd og selskabets ledelse for at drøfte selskabets løbende økonomiske udvikling. Der skal afholdes mindst to årlige møder mellem ejerminister/-ministerium og det statslige selskabs ledelse. I større selskaber med mere kompleks virksomhed anbefales det, at der som udgangspunkt afholdes fire faste møder pr. år.

De regelmæssige møder skal afholdes med henblik på at sikre en løbende dialog mellem ejerministeriet og selskabet om selskabets økonomiske udvikling, selskabets forventninger til og planer for den kommende tid, selskabets risici og andre relevante emner. Det kan typisk være hensigtsmæssigt, at disse møder finder sted i tilknytning til selskabets fremlæggelse af delårsrapporter.

Møder mellem et selskab og dets ejerminister er ikke beslutningsfora, men skal bidrage til løbende forventningsafstemning mellem ejer og selskab. Substantielle ejerbeslutninger vedrørende et selskab med statslig ejerandel skal træffes på generalforsamlingen.

#### Boks 4.3

##### Anbefalinger om møder mellem selskab og minister

- Ejerministeren skal med inddragelse af selskabets bestyrelse udarbejde et sæt retningslinjer for mødeafholdelsen for det enkelte selskab med beskrivelse af blandt andet mødeplan og dagsorden for de enkelte møder.
- Der skal som udgangspunkt afholdes mindst to årlige møder mellem ejerminister/-ministerium og selskabets ledelse med henblik på at drøfte selskabets løbende økonomiske udvikling.
- Ejerministeren skal deltage ved mindst ét møde med henblik på at drøfte selskabets udvikling i forhold til strategi og budget, bestyrelsessammensætningen og eventuelt større sager.
- Mindst én gang årligt skal selskabets vederlagspolitik og arbejde med mangfoldighed samt statens forventninger til og planer for selskabet drøftes.
- Efter behov kan der derudover afholdes regelmæssige møder mellem embedsmænd og selskabets ledelse for at drøfte selskabets løbende økonomiske udvikling.
- Drøftelsen på de faste møder skal tage udgangspunkt i materiale tilsendt ministeren i god tid forud for mødet.





## 5. Bestyrelsens sammensætning, kompetencer og honorar

---

Valg af bestyrelse er den vigtigste opgave for et selskabs ejere. Det gælder navnlig i statslige selskaber, der drives efter et armslængdeprincip, hvorved bestyrelsen har både ansvaret for og frihedsgraderne til at drive selskabet på statens vegne. Statens indflydelse på bestyrelsens sammensætning udøves ved stemmeafgivelse på generalforsamlingen.

I sammensætningen af bestyrelsen i et statsligt selskab må det sikres, at medlemmerne har de kompetencer, der er nødvendige for, at bestyrelsen kan drive selskabet på den bedst mulige måde. Det enkelte bestyrelsesmedlem skal således kunne bidrage med kompetencer og erfaringer, der er relevante for det pågældende selskab, og bestyrelsen skal som kollektiv være kompetent til at føre den påkrævede kontrol med direktionen samt udføre den overordnede strategiske ledelse af selskabet.

---

### 5.1 Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Det er væsentligt, at bestyrelsesformanden og ejerministeren drøfter bestyrelsens sammensætning løbende, og som minimum én gang hvert år.

For at sikre bedst muligt grundlag for rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer skal ejerministeren og bestyrelsesformanden i statslige selskaber hvert år drøfte en oversigt over, hvilke kompetencer bestyrelsen som kollektiv ideelt set bør råde over. Denne skal tage udgangspunkt i selskabets økonomiske og strategiske situation, herunder udviklingen i selskabets branche, samt selskabets kommende udfordringer. Oversigten skal udgøre en bruttoliste over ønskede kompetencer og sammen med bestyrelsens selvevaluering fungere som et internt arbejdsredskab for ejerministeren og bestyrelsesformanden i forbindelse med deres drøftelser af bestyrelsens sammensætning.

I de minoritetsejede selskaber har en ejerminister ikke samme mulighed for at udøve indflydelse på og indgå direkte i drøftelser med bestyrelsen om dennes kompetencer, sammensætning samt den ønskede udvikling heraf. Ejerministeren bør her i stedet søge at påvirke bestyrelsens sammensætning og kompetenceprofil samt gøre sin indflydelse gældende

gennem en nomineringskomite, dialog med andre større aktionærer eller ved selskabets generalforsamling.

Valget af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab, ligesom det skal tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv i videst muligt omfang lever op til den bruttoliste der er udarbejdet over ønskede kompetencer.

Det følger af ligestillingsloven, at bestyrelsen i et statsligt selskab bør have en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd. Derved forstås, at der bør stræbes efter at hvert køn er repræsenteret med minimum en tredjedel. Bestyrelsen skal opstille måltal for andelen, herunder antallet, af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.

Derudover vurderes det ikke hensigtsmæssigt at opstille konkrete retningslinjer for de målbar karakteristika ved bestyrelsesmedlemmer, herunder alder, antal ledelseshverv mv., da det i flere situationer kan indskrænke rekrutteringsgrundlaget i en sådan grad, at det kan ende med at reducere bestyrelsens kompetenceniveau.

I forbindelse med identificeringen af nye bestyrelsesmedlemmer kan der anvendes rekrutteringsfirmaer, hvis det vurderes hensigtsmæssigt.

#### **Boks 5.1**

##### **Anbefalinger om bestyrelsens sammensætning og kompetencer**

- Bestyrelsens sammensætning skal løbende – og mindst en gang årligt – drøftes mellem ejerminister og bestyrelsesformand.
- Bestyrelsesformanden og ejerministeren skal drøfte en oversigt over ønskede kompetencer for den samlede bestyrelse til intern brug.
- Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab. Samtidigt skal det tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv har den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtet værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger selskabet måtte have.
- Bestyrelsen i et statsligt selskab bør have en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og bestyrelsen skal opstille måltal for andelen, herunder antallet, af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.
- Ved ejerministerens sammensætning af en bestyrelse er det relevant at inddrage overvejelser om arbejdsmængden og mulige bestyrelsesmedlemmers øvrige hverv, herunder beskæftigelse, øvrige bestyrelseshverv samt antallet og omfanget af udvalgsposter, idet det påhviler det enkelte bestyrelsesmedlem at vurdere, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at arbejdet kan udføres på tilfredsstillende vis.
- I identificeringen af nye bestyrelsesmedlemmer kan der anvendes rekrutteringsfirmaer, hvis det vurderes hensigtsmæssigt.

## 5.2 Valg af bestyrelsesmedlemmer

Valg af medlemmer til et selskabs bestyrelse er en ejerkompetence, der udøves årligt gennem stemmeafgivning på den ordinære generalforsamling. I selskaber, hvor staten er majoritetsejer, er det ejerministerens ansvar at identificere egnede nye bestyrelsesmedlemmer, hvis der vurderes at være behov for udskiftninger, eller et bestyrelsesmedlem ønsker at fratræde.

Valg til bestyrelserne er for de fleste statslige selskaber gjort til et regeringsanliggende, og den ansvarlige minister skal således inddrage regeringen i sine overvejelser om, hvilke kandidater der er til en given bestyrelsespost. Grundlaget for regeringsbehandlingen udarbejdes af ministeren på baggrund af drøftelser mellem minister og bestyrelsesformand om bestyrelsens sammensætning.

I selskaber med flere ejere kan det overvejes at nedsætte en nomineringskomité med deltagelse af repræsentanter for de større ejere. En nomineringskomité skal bidrage til at strukturere dialogen mellem selskabets ejere om bestyrelsens sammensætning. Samtidig kan brugen af en nomineringskomité skabe større gennemsigtighed om statens indflydelse på bestyrelsens sammensætning i de delejede statslige selskaber, da samspillet mellem staten og øvrige større ejerinteresser bliver formaliseret og tydeliggjort. Komitéen kan komme med forslag til generalforsamlingen i forhold til valg af bestyrelsesmedlemmer, men har ikke karakter af et beslutningsforum.

### Boks 5.2

#### Anbefalinger om valg af bestyrelsesmedlemmer

- Bestyrelsesmedlemmerne er på valg mindst hvert andet år på den ordinære generalforsamling, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter.
- Såfremt et bestyrelsesmedlem i et enejet selskab ønsker at fratræde, skal bestyrelsesformanden orientere ministeren herom i så god tid som muligt inden afholdelse af generalforsamling.
- I selskaber med flere ejere kan det overvejes at nedsætte en nomineringskomité.

## 5.3 Valg af bestyrelsesformand

Formanden for bestyrelsen i statslige selskaber er bindeled mellem staten som ejer og selskabets ledelse. Det indebærer blandt andet, at kommunikationen mellem ejerminister og selskab som udgangspunkt går gennem bestyrelsesformanden.

Det er bestyrelsesformanden, der tilrettelægger arbejdet, så bestyrelsen kan sikre en effektiv ledelse af selskabet og træffe beslutninger ud fra, hvad der tjener selskabet bedst. Hvis bestyrelsen også har en næstformand, skal denne fungere som sparringspartner for formanden og derudover som stedfortræder i tilfælde af formandens fravær.

I statslige selskaber skal bestyrelsens formand og næstformand som hovedregel vælges direkte af generalforsamlingen. For at sikre gennemsigtighed om gældende praksis skal dette fremgå af selskabernes vedtægter.

I eneejede statslige selskaber er det ved bestyrelsesformandens fratrædelse ejerministerens ansvar at fremkomme med forslag til en ny bestyrelsesformand. Såfremt den siddende bestyrelsesformand ønsker at afgang, skal ministeren orienteres i god tid inden afholdelse af generalforsamling, således at det er muligt at gennemføre en grundig rekrutteringsproces.

#### **Boks 5.3**

##### **Anbefalinger om valg af bestyrelsesformand**

- I eneejede statslige selskaber vælges bestyrelsesformanden og næstformanden direkte af generalforsamlingen, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter. Staten vil arbejde for, at denne praksis også gælder i majoritetsejede statslige selskaber og offentlige selskaber.
- Såfremt bestyrelsesformanden i et eneejet statsligt selskab ønsker at fratræde, skal bestyrelsesformanden orientere ministeren i god tid inden afholdelse af generalforsamling.

## 5.4 Bestyrelsens uafhængighed

Det er afgørende, at bestyrelsen i et statsligt selskab er sammensat således, at den er i stand til at varetage sit ledelsesmæssige ansvar. Dette indebærer blandt andet, at bestyrelsen uafhængigt af ejerne og andre særinteresser skal kunne handle ud fra, hvad der tjener selskabet bedst.

For at sikre, at der ikke kan sås tvivl om bestyrelsens beslutningsgrundlag og interesser, skal flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer, herunder bestyrelsesformanden, som udgangspunkt være uafhængige og ikke være direkte knyttet til direktionen, ejere, selskabet eller øvrige særinteresser.

Ved vurderingen af, om medlemmerne af bestyrelserne for statslige selskaber er uafhængige, tages udgangspunkt i kriterierne for uafhængighed i *Anbefalingerne om god selskabsledelse* fra Komitéen for god Selskabsledelse. Vurderingen af et medlems uafhængighed vil i praksis derudover bero på en konkret vurdering af betydningen af en given relation, og hvorvidt relationen har en så væsentlig betydning, at medlemmet reelt ikke kan betragtes som uafhængig.

#### **Boks 5.4**

##### **Anbefalinger om bestyrelsens uafhængighed**

- Flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer skal som udgangspunkt være uafhængige, idet vurderingen af uafhængighed baseres på de kriterier, der er opstillet af Komitéen for god Selskabsledelse.
- Bestyrelsesformanden skal som udgangspunkt være uafhængig.
- Der skal i indkaldelsen til generalforsamlingen og i ledelsesberetningen oplyses, hvilke bestyrelsesmedlemmer der anses for uafhængige. I generalforsamlingsindkaldelsen skal det også oplyses, hvilke kandidater til bestyrelsen der anses for uafhængige.



## 5.5 Antal bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsen i et aktieselskab skal i henhold til selskabsloven have mindst tre generalforsamlingsvalgte medlemmer. Derudover kan medarbejdere have ret til at være repræsenteret i bestyrelsen afhængigt af selskabets størrelse.

Antallet af bestyrelsesmedlemmer vil ofte være udtryk for en afvejning af forskellige hensyn. På den ene side trækker et ønske om at sikre brede kompetencer i retning af forholdsvis store bestyrelser. På den anden side kan forholdsvis store bestyrelser føre til en mindre effektiv beslutningsproces. Endvidere er der med forholdsvis store bestyrelser en risiko for, at bestyrelsen ikke kommer til at fungere som et kollektiv, hvor alle medlemmer aktivt bidrager til selskabets ledelse.

Erfaringer både i statslige og andre selskaber peger på 4-6 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer som et passende antal.

### Boks 5.5

#### Anbefalinger om antal bestyrelsesmedlemmer

- Bestyrelsen skal som hovedregel have 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer. Hertil kommer eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.
- I eneejede statslige selskaber fastlægges det nærmere antal bestyrelsesmedlemmer efter drøftelser mellem ministeren og bestyrelsesformanden.

## 5.6 Statsansatte bestyrelsesmedlemmer

Staten vælger som hovedregel ikke embedsmænd i centraladministrationen til bestyrelserne i de statslige selskaber. Det skyldes, at disse embedsmænd på den ene side som bestyrelsesmedlem skal varetage selskabets interesser, mens de i deres rolle som embedsmænd er underlagt ministerinstruks. Dette kan for det enkelte bestyrelsesmedlem medføre situationer, hvor der kan opstå en loyalitetskonflikt og uklarhed i forhold til, hvilke interesser de skal varetage. s

Hvis det i særlige situationer, fx hvor en minister pålægges at føre et særligt tilsyn med selskabet, alligevel viser sig formålstjenligt at indsætte en statsansat, er det afgørende, at der i lovgivningen for det pågældende selskab skabes klarhed over den statsansattes stilling i bestyrelsen, herunder hvorvidt den statsansatte er underlagt ministerinstruks.

Forinden skal det dog overvejes, om formålet kan opnås ved, at embedsmænd i stedet udpeges som kommitteret eller tilforordnet til bestyrelsen.

#### Boks 5.6

##### Anbefalinger om statsansatte bestyrelsesmedlemmer

- Der kan som hovedregel ikke vælges statsansatte, der er underlagt ministerinstruktion, til bestyrelsen.
- Såfremt der er særlige behov for at etablere en mere direkte adgang for ministeren til oplysninger om bestyrelsens arbejde eller mulighed for ministeren til at tilkendegive sin opfattelse over for bestyrelsen, kan muligheden for at udpege en statsansat som kommitteret eller tilforordnet til bestyrelsen overvejes.
- Hvis der er særlige grunde til at indsætte en statsansat, som gør tjeneste i det ministerium, der varetager ejerskabet, skal der i lovgivningen om det pågældende selskab skabes klarhed over, om den statsansatte i bestyrelsesarbejdet er underlagt ministerens instruks.

## 5.7 Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

I henhold til selskabsloven har medarbejdere i et selskab, der i de sidste tre år har beskæftiget gennemsnitligt mindst 35 medarbejdere, ret til at vælge et antal medlemmer til bestyrelse og suppleanter for disse svarende til halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer, dog altid mindst to medlemmer og suppleanter for disse.

Det skal overvejes, om medarbejderrepræsentation kan anvendes også i de selskabslignende statslige virksomheder, der ikke er omfattet af loven. Endvidere skal det overvejes, om man ved stiftelsen af et statsligt selskab kan indsætte medarbejdervalgte medlemmer i bestyrelsen allerede fra stiftelsestidspunktet, idet selskabsloven alene stiller krav om medarbejderrepræsentation efter tre år.

#### Boks 5.7

##### Anbefalinger om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

- Selskabets anvendelse af medarbejdervalg til bestyrelsen skal fremgå af årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.
- Det skal overvejes, om medarbejderrepræsentation kan anvendes også i de statslige selskaber, der ikke er omfattet af kravet i selskabsloven.

## 5.8 Vederlag til bestyrelsesmedlemmer

Det er afgørende, at staten kan tiltrække kompetente personer til bestyrelserne. En væsentlig faktor i den forbindelse er bestyrelsesvederlag. De statslige selskaber varierer i størrelse og kompleksitet, og som en følge heraf varierer også bestyrelsesvederlaget.

Overordnet skal bestyrelsesvederlaget i et statsligt selskab være konkurrencedygtigt med henblik på at kunne tiltrække kompetente personer, men statslige selskaber skal ikke være førende, for så vidt angår bestyrelsesvederlag i forhold til sammenlignelige private selskaber.

I fastsættelsen af bestyrelsesvederlaget skal der tages højde for selskabets størrelse og kompleksitet, størrelsen af arbejdsbyrden, vederlaget i andre statslige selskaber samt vederlaget i sammenlignelige private selskaber. Såfremt der forventes en ekstraordinær indsats,

kan der aftales særlige ordninger herfor, idet bestyrelsens vederlag dog som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb, og staten støtter som hovedregel ikke incitamentsbaseret aflønning af bestyrelsen.

Fordelingen af bestyrelsesvederlaget mellem formand, næstformand og medlemmer skal tage udgangspunkt i arbejdsbelastningen for de enkelte medlemmer.

Såfremt et selskab anvender bestyrelsesudvalg, kan der tilknyttes et særligt vederlag hertil, hvilket skal fremgå i selskabets retningslinjer for aflønning af bestyrelsen.

Der skal udarbejdes en vederlagspolitik for bestyrelsen, som skal godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres. Endvidere skal konkrete forslag til bestyrelsesvederlag for indeværende år vedtages på selskabets generalforsamling efter forudgående drøftelser mellem minister og bestyrelsesformand. Bestyrelsesvederlaget for tidligere år skal fremgå af årsrapporten.

#### **Boks 5.8**

##### **Anbefalinger om vederlag til bestyrelsesmedlemmer**

- Såvel vederlagspolitik som forslag til konkrete vederlag for indeværende regnskabsår skal godkendes af generalforsamlingen efter forudgående drøftelse mellem ejerministeren og bestyrelsesformanden.
- I fastsættelsen af bestyrelsens vederlag skal der tages højde for størrelsen af arbejdsbyrden, vederlaget i andre statslige selskaber samt vederlaget i sammenlignelige private selskaber. Målet er, at bestyrelsesvederlaget skal være konkurrencedygtigt uden at være lønførende.
- I eneejede statslige selskaber skal bestyrelsens vederlag som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb, idet der undtagelsesvist kan aftales særlige vederlagstillæg, hvis der kræves en ekstraordinær indsats. Bestyrelsen aflønnes derimod ikke med incitamentsprogrammer.
- I majoritetsjede statslige selskaber skal ejerministeren ligeledes arbejde for, at bestyrelsens vederlag som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb. Staten kan ikke støtte forslag om incitamentsprogrammer for bestyrelsesmedlemmer.
- I eneejede statslige selskaber skal bestyrelsesvederlaget for hvert enkelt bestyrelsesmedlem offentliggøres i årsrapporten. Staten vil arbejde for tilsvarende i majoritetsjede statslige selskaber.



## 6. Bestyrelsesarbejdet

---

Bestyrelsen i et selskab udgør sammen med direktionen selskabets ledelse. Mens direktionen varetager den daglige ledelse, har bestyrelsen ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse. Det betyder blandt andet, at bestyrelsen skal deltage aktivt i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål. En anden væsentlig del af bestyrelsens arbejde er at føre tilsyn med selskabets økonomi. Som led heri er bestyrelsen ansvarlig for, at der sker en uafhængig og retvisende revision. Endelig er bestyrelsen ansvarlig for at udøve kontrol med direktionen.

Bestyrelsen skal varetage ejernes interesser med omhu og således træffe beslutninger ud fra, hvad der tjener selskabet bedst. Dette indebærer blandt andet, at bestyrelsen skal stå til rådighed for selskabets ejere.

Bestyrelsen i eneejede statslige selskaber har samtidig en forpligtelse til aktivt at medvirke til, at forventningerne til selskabets forhold og udvikling er afstemt med ejerministeren.

### 6.1 Bestyrelsens arbejde

Det påhviler bestyrelsen at varetage ejernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål.

*Staten som aktionær (2004)* indeholder bl.a. en række anbefalinger om, hvordan bestyrelsen adresserer disse opgaver – dels gennem løbende bestyrelsesmøder, dels ved mindst én gang årligt at drøfte og tage stilling til en række overordnede emner. Komitéen for god Selskabsledelse har opstillet en række tilsvarende anbefalinger rettet mod bestyrelsens varetagelse af dette ansvar i børsnoterede selskaber.

Anbefalingerne i *Staten som aktionær (2004)* og anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse danner udgangspunktet for statens forventninger til bestyrelserne i de statslige selskaber.

### Boks 6.1

#### Anbefalinger om bestyrelsens arbejde

- Bestyrelsens arbejde skal tilrettelægges med udgangspunkt i en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, dog således at bestyrelsesmøder afholdes i det omfang, udviklingen i selskabet tilsiger det. Mødefrekvensen bør offentliggøres i selskabets årsrapport.
- Formanden indkalder til og leder bestyrelsesmøderne og -arbejdet.
- Bestyrelsen skal mindst én gang årligt fastlægge de overordnede rammer for selskabets virksomhed samt:
  - Tage stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.
  - Tage stilling til bestyrelsens forretningsorden.
  - Tage stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.
  - Påse, at selskabet har en kapitalstruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse og redegør herfor i ledelsesberetningen.
  - Påse, at selskabets likviditetsberedskab er tilstrækkeligt i lyset af bl.a. de risici, som selskabet står overfor.
  - Drøfte selskabets risici generelt, samt hvilke forholdsregler der tages for at imødegå disse.
  - Drøfte retningslinjer for udøvelsen af den ledelsesmæssige og finansielle kontrol med direktionens arbejde.
  - Drøfte selskabets direktioninstruks samt direktionens sammensætning, udvikling, risici og successionplaner, med henblik på at vurdere, om denne svarer til selskabets situation.
  - Drøfte selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveau, herunder fastsætte konkrete mål.
  - Drøfte bestyrelsens kompetencer og samarbejde internt og med direktionen.
  - Drøfte selskabets relationer med dets interessenter samt de særlige vilkår, der følger af at være ejet af staten.

## 6.2 Revision

Revisionen i et selskab er en afgørende kontrolfunktion for selskabets interessenter. Det gælder særligt i forhold til selskabets årsrapport, hvor revisionen er med til at sikre, at der gives et retvisende billede af selskabets forhold.

Det er bestyrelsen, der er ansvarlig for, at revisionen er uafhængig, kompetent og retvisende, og det er bestyrelsen, der godkender revisionsaftalen og revisionshonoraret. Der skal derfor løbende være dialog mellem bestyrelsen og revisor for at sikre, at revisors opgaver er klart definerede, og at der sker en systematisk afrapportering fra revisor til bestyrelsen. Det er vigtigt, at der ikke kan opstå tvivl om en revisors uafhængighed. Derfor må en revisor i et statsligt selskab ikke påtage sig konsulentopgaver, der ikke ligger i naturlig forlængelse af den lovpligtige revision, i et omfang, der er uforholdsmæssigt stort i forhold til revisionshonoraret.

#### Boks 6.2

##### Anbefalinger om revision

- Bestyrelsen skal sikre en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen.
- Bestyrelsen og revisor indgår en revisionsaftale inklusiv fastlæggelse af det tilhørende revisionshonorar, eventuelt på baggrund af indstilling fra revisionsudvalget.
- En revisor i et statsligt selskab må ikke påtage sig konsulentopgaver, der ikke ligger i naturlig forlængelse af den lovpligtige revision, i et omfang, der er uforholdsmæssigt stort i forhold til revisionshonoraret.

### 6.3 Bestyrelsens forretningsorden

Staten har som ejer en interesse i, at bestyrelsens arbejde er tilrettelagt, således at bestyrelsen i samarbejde med direktionen kan sikre en effektiv ledelse af selskabet. Et instrument, der kan være med til at sikre bestyrelsens effektivitet, er udarbejdelse af en dækkende og operationel forretningsorden.

Det er vurderingen, at anbefalingerne i *Staten som aktionær (2004)* om bestyrelsens forretningsorden som et effektivt og operationelt redskab for løsningen af bestyrelsens opgaver fortsat er relevante, idet det præciseres, at bestyrelsens forretningsorden mindst én gang årligt skal gennemgås og hvis relevant tilpasses selskabets behov og aktuelle situation.

For så vidt angår forretningsordenens indhold, er det vurderingen, at de bestemmelser, som fremgår selskabsloven er dækkende. Endvidere skal forretningsordenen indeholde retningslinjer for, hvordan eventuelle interessekonflikter håndteres.

#### Boks 6.3

##### Anbefalinger om bestyrelsens forretningsorden

- Forretningsordenen skal som minimum indeholde de retningslinjer og bestemmelser, som fremgår af selskabsloven.
- I statslige selskaber skal forretningsordenen herudover indeholde retningslinjer for håndteringen af interessekonflikter samt retningslinjer for kontakt til ejerne, herunder staten. Det forventes tilsvarende af bestyrelserne i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- Bestyrelsen i statslige selskaber skal mindst én gang årligt gennemgå og, hvis relevant, tilpasse sin forretningsorden. Det forventes tilsvarende af bestyrelserne i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- I medfør af selskabsloven skal forretningsordenen i statslige aktieselskaber være offentligt tilgængelig. Forretningsordenen bør også i de øvrige statslige selskaber være offentligt tilgængelig.

### 6.4 Bestyrelsesmedlemmers habilitet

I henhold til selskabsloven må bestyrelsesmedlemmer ikke deltage i behandlingen af sager, hvor vedkommende har en væsentlig interesse, der kan være i strid med selskabets interesser. Spørgsmålet om inhabilitet må i henhold til selskabsloven vurderes konkret for de enkelte sager.

Idet personer, der er kompetente til en bestyrelsespost i et statsligt selskab, ofte vil have andre hverv på et højt ledelsesniveau netop i kraft af deres kompetencer, er det muligt, at der kan opstå sager i et statsligt selskab, hvor et bestyrelsesmedlem vil være inhabilt i medfør af selskabslovens bestemmelse herom.

Hensynet til at sammensætte den bedst mulige bestyrelse i forhold til professionelle og personlige kompetencer må tillægges afgørende vægt, uanset at det erfaringsmæssigt fører til, at enkelte bestyrelsesmedlemmer kan være inhabile i visse sager.

Staten forventer, at det enkelte bestyrelsesmedlem og den samlede bestyrelse i de statslige selskaber sikrer, at selskabslovens habilitetsregler efterleves på betryggende vis, så der ikke kan sås tvivl om, at ledelsesbeslutninger træffes ud fra, hvad der er i selskabets interesse. For statslige selskaber, der er overdraget egentlige myndighedsopgaver, skal det også sikres, at forvaltningslovens habilitetsbestemmelser efterleves.

#### Boks 6.4

##### Anbefalinger om bestyrelsesmedlemmers habilitet

- Bestyrelsen skal sikre, at habilitetsreglerne efterleves på betryggende vis, så der ikke kan sås tvivl om, at ledelsesbeslutninger træffes ud fra, hvad der er i selskabets interesse.
- I statslige selskaber skal der i bestyrelsens forretningsorden fastlægges:
  - En procedure for håndtering af interessekonflikter.
  - En procedure for håndtering af uenighed om inhabilitet.
- Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.

## 6.5 Bestyrelsesudvalg

Anvendelsen af bestyrelsesudvalg kan for nogle selskaber være en fordel, idet nogle opgaver i et vist omfang kan tilrettelægges mere hensigtsmæssigt og effektivt i et udvalg, der herefter kommer med indstillinger til den samlede bestyrelse.

Nedsættelsen af bestyrelsesudvalg skal i alle tilfælde være op til en vurdering i det pågældende selskabs bestyrelse, eventuelt i samarbejde med den relevante minister. Det centrale er, at bestyrelsen organiserer sig på en sådan måde, at den mest hensigtsmæssigt kan varetage sine opgaver.

Det anbefales dog, at bestyrelsen især i de store statslige selskaber med mere komplekse forretninger nedsætter et revisionsudvalg. Hvis det vurderes relevant, kan revisionsudvalget også gives mandat til at arbejde med selskabets risici, således at der er tale om et revisions- og risikoudvalg.

Også for mindre selskaber kan bestyrelsesudvalg være relevant i tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet, hvis der er tale om særligt komplekse forhold. Det er dog vurderingen, at det ikke vil være hensigtsmæssigt med en generel anbefaling om nedsættelsen af udvalg, da fordelene ved bestyrelsesudvalg i de mindre statslige selskaber ikke generelt vurderes at være nævneværdige.



For så vidt angår Komitéen for god Selskabsledelses anbefaling om, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, bemærkes det, at dette vil være mest relevant i børsnoterede selskaber med spredt ejerkreds.

#### **Boks 6.5**

##### **Anbefalinger om bestyrelsesudvalg**

- Selskabets bestyrelse skal drøfte, om selskabets forhold er af en så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.
- Store statslige selskaber skal nedsætte et revisionsudvalg, alternativt et revisions- og risikoudvalg. Formanden for bestyrelsen bør ikke være formand for revisionsudvalget.
- Et revisionsudvalg skal tilsammen råde over sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold.
- Ved nedsættelsen af bestyrelsesudvalg skal et selskab offentliggøre udvalgenes kommissorier, væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

## 6.6 Bestyrelsesevaluering

Regelmæssige selvevalueringer i bestyrelsen er et instrument, der kan bidrage til at sikre, at bestyrelsen har den rette kompetenceprofil i forhold til at udfylde ledelsesrollen.

Selvevalueringen har to formål:

- Selvevalueringen giver bestyrelsen en anledning til at vurdere, hvordan bestyrelsen fungerer, herunder hvorvidt det interne samarbejde fungerer tilfredsstillende.
- Selvevalueringen giver bestyrelsen en anledning til at vurdere, om bestyrelsen har de nødvendige kompetencer i forhold til selskabets aktuelle situation, eller om der er behov for at få tilført andre kompetencer.

Tilsvarende kan resultaterne af selvevalueringen være et vigtigt bidrag til ministerens vurdering af bestyrelsen og til dialogen med bestyrelsesformanden om bestyrelsens sammensætning. Ministeren skal derfor modtage en afrapportering af selvevalueringen. Afrapporteringen skal foreligge i god tid, således at den kan bruges aktivt i ministerens overvejelser om eventuelle tilpasninger af bestyrelsessammensætningen.

### **Boks 6.6**

#### **Anbefalinger om bestyrelsens selvevaluering**

- Bestyrelsen i et statsligt selskab skal gennemføre en årlig selvevaluering, der bl.a. bør omfatte:
  - Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer.
  - Bestyrelsesformandens evne til at lede arbejdet hensigtsmæssigt, således at medlemmernes kompetencer udnyttes bedst muligt.
  - Bestyrelsens arbejdsgange.
  - Bestyrelsens interne samarbejde.
  - Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.
- Staten skal arbejde for tilsvarende praksis i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- I eneejede statslige selskaber skal ministeren hvert år i god tid forud for den ordinære generalforsamling modtage en afrapportering om bestyrelsens evaluering fra selskabet. Afrapporteringen skal indeholde en beskrivelse af evalueringens konkrete resultater samt bestyrelsens eventuelle indstillinger om ændringer i bestyrelsessammensætningen. I selskaber med flere ejere skal ministeren arbejde for, at der indgås en aftale med de øvrige ejere om tilsvarende praksis.





# 7. Åbenhed og gennemsigtighed

---

Det er et grundlæggende princip for statens ejerskabsvaretagelse, at der er åbenhed og gennemsigtighed om såvel statens udøvelse af ejerskabet som de statslige selskabers virksomhed.

Åbenhed og gennemsigtighed om de statslige selskabers forhold og udvikling er en forudsætning for, at staten kan udøve et aktivt ejerskab og har mulighed for at understøtte og påvirke udviklingen i selskaberne.

Derudover er det væsentligt, at offentligheden har adgang til information om de statslige selskaber. Dels fordi flere af de statslige selskaber har en væsentlig samfundsmæssig betydning, dels fordi ministeren indirekte varetager ejerskabet på borgernes vegne.

Endelig er åbenhed om de statslige selskabers forhold af betydning for selskabets øvrige interessenter, fx investorer, kreditorer, kunder og medarbejdere.

Samtidig med at statslige selskaber skal leve op til principperne om åbenhed og gennemsigtighed, må der tages hensyn til bevarelsen af selskabernes forretningsmæssige hemmeligheder. Kravene til selskabernes åbenhed og gennemsigtighed bør derfor ikke få en sådan karakter, at statslige selskaber får vanskeligere ved at opfylde deres forretningsmæssige formål end tilsvarende private selskaber.

---

## 7.1 Offentlighedsloven

Offentlighedsloven giver offentligheden ret til aktindsigt i offentlige myndigheder. Selskaber, hvor offentlige myndigheder direkte eller indirekte har en ejerandel på mere end 75 pct. er som udgangspunkt også omfattet af offentlighedsloven. Det gælder dog ikke børsnoterede selskaber. Herudover kan ejerministeren efter forhandling med justitsministeren fastsætte regler om, at offentlighedsloven ikke skal finde anvendelse for et selskab, hvis dets virksomhed i altovervejende grad er konkurrenceudsat og ikke driver forvaltningsvirksomhed.

Offentlighedsloven indeholder derudover bestemmelser om, at selskaber, der driver visse former for forsyningsvirksomhed, er omfattet af loven.

Endelig er flere statslige selskaber underlagt offentlighedsloven i kraft af den lovgivning, der ligger til grund for selskabets oprettelse.

#### **Boks 7.1**

##### **Anbefaling om offentlighedsloven**

- Statslige selskaber, der er omfattet af offentlighedsloven, skal kunne håndtere anmodninger om aktindsigt.

## 7.2 Års- og delårsrapporter

Års- og delårsrapporter er den primære kilde til information om et selskabs udvikling og økonomiske stilling for selskabets ejere, kreditorer og andre interessenter. Statslige aktieselskaber skal aflægge regnskab i henhold til årsregnskabsloven og er sidestillet med børsnoterede selskaber, for så vidt angår regnskabskrav.

Generelt forventer staten, at de statslige selskabers regnskabsaflæggelse lever op til bedste praksis i sammenlignelige selskaber. For de største selskaber betyder dette, at årsrapporten skal være tilsvarende de bedste årsrapporter for børsnoterede selskaber. De store statslige selskaber forventes tillige at aflægge kvartalsrapporter.

For at ejere, kreditorer og andre interessenter kan vurdere et selskabs økonomiske situation, er det vigtigt, at der er åbenhed og gennemsigtighed om selskabets forretningsmæssige risici og risikostyring, herunder de systemer til evaluering og kontrol af de risici, der er knyttet til virksomhedens aktiviteter. Det omfatter både umiddelbart kvantificerbare risici som investeringsrisici samt mere overordnede risici som valg af strategi, forretningsområde og risikoen for grundlæggende ændringer i virksomhedens rammebetingelser.

For at sikre, at selskabets interessenter kan vurdere risikoeksponeringen, skal det fremgå af ledelsesberetningen, hvilke forretningsmæssige risici selskabet står overfor, og hvilke forholdsregler der tages for at imødegå dem.

#### **Boks 7.2**

##### **Anbefalinger om års- og delårsrapporter**

- Ledelsen er ansvarlig for, at selskabets årsrapport og regnskabsaflæggelse er forståelig, afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, finansielle stilling og resultater.
- Årsrapporten skal leve op til bedste praksis for sammenlignelige selskaber. For de store statslige selskaber skal årsrapporten svare til de bedste årsrapporter for børsnoterede selskaber.
- De store statslige selskaber skal aflægge kvartalsrapporter. Dette skal fremgå af selskabets vedtægter.
- Statslige selskaber skal i ledelsesberetningen i årsrapporten oplyse om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

## 7.3 Oplysning om god selskabsledelse

I henhold til årsregnskabsloven skal statslige aktieselskaber medtage en redegørelse for virksomhedsledelse i årsrapporten, herunder hvorvidt selskabet anvender et eller flere kodeks for virksomhedsledelse. I medfør af de respektive oprettelseslove gælder samme krav for de selvstændige offentlige virksomheder og interessentskaberne med statslig deltagelse.

Statens ejerskabspolitik er målrettet selskaber med statsligt ejerskab og de særlige forhold, der gør sig gældende for disse, fx vedrørende kommunikation mellem minister og selskab. Statens ejerskabspolitik er dermed udformet således, at den kan fungere som kodeks for god selskabsledelse for selskaber med statslig ejerandel.

De eneejede statslige selskaber skal anvende ejerskabspolitikken som kodeks for god selskabsledelse og skal følge nærværende retningslinjer og anbefalinger.

I majoritetsjede statslige selskaber forventer staten ligeledes, at selskaberne forholder sig til nærværende anbefalinger og anvender dem som kodeks for god selskabsledelse, med mindre der er væsentlige begrundelser for at følge et andet kodeks.

I øvrige selskaber med statslig ejerandel forventer staten, at selskabet forholder sig til et kodeks for god virksomhedsledelse. Det kan fx være Statens Ejerskabspolitik, anbefalingerne fra Komiteen for god selskabsledelse eller et andet tilsvarende kodeks.

For så vidt angår de børsnoterede selskaber med statslig ejerandel, er der en række lovkrav, der vil have forrang i forhold til statens ejerskabsudøvelse, uanset størrelsen af statens ejerandel. Samtidig er de børsnoterede selskaber forpligtede til at forholde sig specifikt til Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger. Da disse anbefalinger i væsentligt omfang er identiske med dem, der følger af den statslige ejerskabspolitik, ses der ikke grund til at pålægge disse selskaber at forholde sig eksplicit til sidstnævnte.

### Boks 7.3

#### Anbefalinger om god selskabsledelse

- Statslige selskaber bør følge et kodeks for god selskabsledelse og årligt redegøre for deres arbejde hermed.
- Eneejede statslige selskaber skal anvende nærværende anbefalinger som kodeks for god selskabsledelse og skal årligt redegøre for selskabets arbejde hermed.
- I majoritetsjede statslige selskaber skal staten – medmindre selskabet er forpligtet til at anvende et andet kodeks eller der er andre væsentlige begrundelser for at følge et andet kodeks – arbejde for, at der opnås enighed om, at selskabet skal anvende nærværende anbefalinger som kodeks for god selskabsledelse og årligt redegøre for selskabets arbejde hermed.
- I øvrige selskaber med statslig ejerandel anbefaler staten, at selskabet under hensyntagen til øvrige ejere forholder sig til nærværende anbefalinger eller et andet lignende kodeks.

## 7.4 Redegørelse om samfundsansvar

I henhold til årsregnskabsloven skal store virksomheder, herunder mange af de statslige selskaber, redegøre for, hvordan selskabet forholder sig til samfundsansvar. Redegørelsen skal indeholde oplysning om følgende:

- Virksomhedens politikker for samfundsansvar.
- Hvordan virksomheden omsætter sine politikker for samfundsansvar til handling.
- En vurdering af, hvad der er opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar i regnskabsåret, samt eventuelle forventninger til arbejdet fremover.

For statslige selskaber er det samfundsmæssige ansvar særligt relevant, og det enkelte selskabs ledelse skal derfor udarbejde relevante politikker på området. Politikkerne fastsættes med udgangspunkt i det enkelte selskabs situation og vil variere fra selskab til selskab, ikke mindst i lyset af de statslige selskabers store forskellighed i såvel størrelse som karakter.

Som et led i arbejdet med samfundsansvar kan et selskab tilslutte sig nationale og/eller globale initiativer. Erhvervsstyrelsen har udarbejdet en vejledning til redegørelse om samfundsansvar for store virksomheder, der bl.a. omhandler de danske og internationale organisationer og netværk, som tilbyder principper, systemer og indikatorer, der kan anvendes som udgangspunkt for selskabets strategi, implementering og rapportering om samfundsansvar.

Ét sæt af principper for samfundsansvar er OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Retningslinjerne fastlægger, hvad der forventes af virksomheder globalt og nationalt, hvad angår at sikre respekt for arbejdstager- og menneskerettigheder, internationale miljøstandarder og retningslinjer for anti-korruption mv. Selskaber, der overtræder retningslinjerne kan indklages for den uafhængige mæglings- og klageinstitutionen for ansvarlig virksomhedsadfærd.

I tråd med anbefalingerne fra Komiteen fra god selskabsledelse skal bestyrelsen i statslige selskaber, hvis selskabets forhold tilsiger det, overveje at vedtage en skattepolitik.

Ét initiativ, som et selskab kan tilslutte sig, er FN's Global Compact, som har til hensigt at fremme samfundsmæssig ansvarlighed blandt virksomheder. FN's Global Compact har den fordel, at det udgør en fælles referenceramme globalt set, som skaber en platform for dels at arbejde med samfundsansvar, dels at kommunikere dette til omverdenen.



#### Boks 7.4

##### Anbefalinger om redegørelse om samfundsansvar

- De statslige selskaber skal redegøre for deres arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med deres årsregnskabsafreggelse.
- I statslige selskaber skal bestyrelsen mindst én gang årligt drøfte selskabets arbejde med samfundsansvar, herunder om og i givet fald på hvilke områder selskabet hensigtsmæssigt kan have en politik, eller om eksisterende politikker skal revideres.
- I statslige selskaber skal bestyrelsen, hvis selskabets forhold tilsiger det, overveje at vedtage en skattepolitik.
- De større statslige selskaber skal tilslutte sig FN's Global Compact, hvis det grundet karakteren af selskabets virksomhed er relevant for selskabets arbejde med samfundsansvar.
- I større minoritetsjede selskaber skal ejerministeren arbejde for, at selskaberne tilslutter sig FN's Global Compact, hvis det grundet karakteren af selskabets virksomhed er relevant for selskabets arbejde med samfundsansvar.

## 7.5 Offentliggørelse af hændelser af væsentlig betydning

Statslige aktieselskaber er i henhold til selskabsloven forpligtet til hurtigst muligt at give meddelelse til Erhvervsstyrelsen om alle væsentlige forhold, der vedrører selskabet, og som kan antages at få betydning for selskabets fremtid, medarbejdere, aktionærer eller kreditorer. De indsendte oplysninger offentliggøres på cvr.dk.

Oplysningspligten udgør et vigtigt element i den løbende informering af offentligheden. Af hensyn til åbenhed og gennemsigtighed om selskabets forhold er det derfor vigtigt, at bestyrelsen sikrer, at oplysningspligten håndteres i henhold til Erhvervsstyrelsens vejledning.

#### Boks 7.5

##### Anbefalinger om offentliggørelse af hændelser af væsentlig betydning

- Statslige aktieselskaber skal hurtigst muligt give meddelelse til Erhvervsstyrelsen om væsentlige forhold, der vedrører selskabet, og som kan antages at få betydning for selskabets fremtid, medarbejdere, aktionærer og kreditorer, jf. Erhvervsstyrelsens vejledning herom.
- Det påhviler selskabets bestyrelse at etablere procedurer for, at dette krav overholdes, og at sådanne meddelelser samtidig tilgår selskabets aktionærer.

## 7.6 Informations- og kommunikationspolitik

En informations- og kommunikationspolitik kan bidrage til at klargøre de målsætninger og principper, der ligger til grund for et selskabs informations- og kommunikationsaktiviteter såvel internt som eksternt. Samtidig kan en informations- og kommunikationspolitik medvirke til at identificere de aktører, det er særligt relevant for selskabet at informere og kommunikere med.

De statslige selskabers informations- og kommunikationspolitikker skal udformes, så det sikres, at de relevante oplysninger om selskabet bliver stillet til rådighed for selskabets ejere,

kreditorer, myndigheder og øvrige interessenter på det rette tidspunkt. Samtidig er det vigtigt, at informations- og kommunikationspolitikken løbende tilpasses selskabets behov og aktuelle situation.

I forlængelse af informations- og kommunikationspolitikken skal statslige selskaber løbende stille relevant information til rådighed for offentligheden på selskabets hjemmeside.

#### **Boks 7.6**

##### **Anbefalinger om informations- og kommunikationspolitik**

- Statslige selskaber skal have en informations- og kommunikationspolitik, der fastlægger de overordnede rammer for selskabets informations- og kommunikationsaktiviteter.
- Bestyrelsen forventes mindst én gang årligt at drøfte selskabets informations- og kommunikationspolitik.
- Selskabets informations- og kommunikationspolitik skal være offentligt tilgængelig.
- På selskabets hjemmeside skal der som minimum være adgang til den seneste årsrapport, den seneste delårsrapport, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion) samt de meddelelser, der indsendes til Erhvervsstyrelsen.

## 7.7 Whistleblower-politik

Udformningen af en whistleblower-politik kan bidrage til at sikre åbenhed om statslige selskabers forhold ved at give medarbejdere mulighed for at rapportere til selskabets ledelse om alvorlige forseelser eller mistanke herom. Formuleringen af en whistleblower-politik i statslige selskaber skal derfor overvejes, særligt i de store selskaber, hvor kompleksiteten er stor, og der kan være langt fra den enkelte medarbejder til topledelsen. I mindre selskaber kan en decideret whistleblower-ordning være mindre nødvendig.

En whistleblower-politik skal som hovedregel være forankret i bestyrelsen eller i bestyrelsens revisionsudvalg. Politikken skal etableres, så der er fortrolighed om den enkelte anmeldelse, eventuelt med mulighed for anonymitet, for at undgå at medarbejdere og andre tilbageholder vigtige informationer.

#### **Boks 7.7**

##### **Anbefaling om whistleblower-politik**

- Bestyrelsen i de større statslige selskaber skal tage stilling til, hvorvidt der i selskabet bør etableres en whistleblower-politik med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.





## 8. Rekruttering og aflønning af medarbejdere og direktion

---

Det overordnede hensyn, som statslige selskaber skal varetage i rekrutteringen af medarbejdere og direktion, er ansættelse af den bedst mulige kandidat til den ledige stilling.

Ansættelse af de mest kompetente kandidater fremmes bedst gennem åbne og transparente ansættelsesprocedurer, hvor alle har mulighed for at tilkendegive deres interesse for en given stilling, og alle kandidater behandles ligeligt uanset køn, alder, etnisk oprindelse etc.

I rekrutteringen af de bedst mulige kandidater er løn- og ansættelsesvilkår centrale. Af hensyn til ministerens tilsyn med selskabet og offentlighedens interesse i løn- og ansættelsesvilkår i statslige selskaber, er det, især for direktionen, afgørende, at der er åbenhed om disse forhold.

---

### 8.1 Rekruttering af direktører

Det er bestyrelsen, der har ansvaret for ansættelse af en kompetent direktion. Som ejer forventer staten dog, at de procedurer, der anvendes ved rekrutteringen af nye direktionsmedlemmer, bedst muligt understøtter, at der ansættes de bedst kvalificerede.

Det er forventningen, at bestyrelsen for et statsligt selskab forud for besættelse af topstillinger gør sig klart, hvilke kvalifikationer og kompetencer der er brug for, og derefter gennemfører et veltilrettelagt rekrutteringsforløb med henblik på at afsøge markedet for relevante kandidater for til sidst at vælge den bedst egnede kandidat. Afsøgningen af markedet kan ske ved brug af offentligt stillingsopslag og eventuelt suppleres med en mere målrettet proces, der fx indebærer afsøgning ved hjælp af rekrutteringsfirmaer.

### Boks 8.1

#### Anbefalinger om rekruttering af direktører

- I statslige selskaber:
  - Skal den samlede bestyrelse forud for rekruttering af direktører tage stilling til (i) en stillingsbeskrivelse indeholdende krav og kvalifikationer i forhold til den relevante stilling og (ii) en proces for sikring af en effektiv afsøgning af potentielle kandidater til stillingen, herunder om der eventuelt skal inddrages et rekrutteringsfirma.
  - Skal der som udgangspunkt gøres brug af offentlig annoncering af ledige direktørstillinger, med mindre særlige hensyn taler herimod.
  - Skal beslutningen om ansættelse af direktionsmedlemmer træffes af den samlede bestyrelse.
- Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.

## 8.2 Direktions aflønning

Det er bestyrelsens ansvar at fastsætte direktionens løn. Bestyrelserne i de statslige selskaber skal ved fastlæggelsen af direktionens aflønning arbejde ud fra et overordnet hensyn om at tilbyde en konkurrencedygtig løn med henblik på at tiltrække kompetente personer til selskabernes direktioner, men samtidig sikre at statslige selskaber ikke er lønførende i forhold til sammenlignelige private selskaber.

Overordnet er det vurderingen, at principperne om direktions aflønning i *Staten som aktionær (2004)* såvel som anbefalingerne fra Komiteen for god selskabsledelse er relevante.

Fx anbefaler Komiteen for god selskabsledelse, at de børsnoterede selskaber udarbejder en decideret vederlagspolitik, og at denne skal godkendes af generalforsamlingen. Dette er en udvidelse af selskabslovens krav til de børsnoterede selskaber, om at eventuel incitamentsaflønning skal følge generalforsamlingsgodkendte retningslinjer for incitamentsaflønning.

Det vurderes hensigtsmæssigt, at de statslige selskaber følger Komiteens anbefalinger for de børsnoterede selskaber og forelægger en samlet vederlagspolitik til generalforsamlingens godkendelse. Staten og eventuelle medejere får derved mulighed for at forholde sig til selskabets vederlagspolitik og dermed også retningslinjerne og principperne bag selskabets brug af variabel løn.

Af hensyn til åbenhed og gennemsigtighed bør også den faktiske aflønning af det enkelte direktionsmedlem, herunder størrelsen af fast løn og eventuel variabel løn, være dækkende beskrevet i selskabets årsrapport. Det er således ikke tilstrækkeligt at oplyse tal for den samlede direktion eller den samlede løn til det enkelte medlem.

Brugen af variabel aflønning kan bidrage til at sikre direktørernes fokus på effektiv drift, selskabernes langsigtede strategiske udvikling og realisering af konkrete projekter af væsentlig betydning. Den variable aflønning skal dog kun være et supplement til den faste løn og i væsentligt omfang været knyttet til mål, hvis opfyldelse den pågældende direktør rent faktisk har indflydelse på.

## Kapitel 8

Gør et statsligt selskab brug af aktiebaseret aflønning eller andre aflønningsformer, der knytter sig til selskabets finansielle udvikling, bør værdien heraf sammenkædes med de realiserede resultater over en flerårig periode med sigte på at understøtte langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd. For at sikre de rette incitamenter skal det efterstræbes, at der indarbejdes en vis symmetri i risikoprofilen, således at der både er risiko for tab og mulighed for gevinst. Aktiebaserede programmer, hvor der ikke er risiko for tab, skal i udgangspunktet undgås, da det kan tilskynde uforholdsmæssig stor risikovillighed.

Fastholdelsesbonusser kan være hensigtsmæssige i helt særlige tilfælde, men der bør i selskaber med statslig ejerandel generelt udvises stor tilbageholdenhed med brugen af fastholdelsesbonusser.

Tilsvarende bør selskaber med statslig ejerandel undgå at indgå aftaler om fratrædelsesvilkår – dvs. opsigelsesperioder og egentlige fratrædelsesgodtgørelser – der overstiger, hvad der anses for at være i den nedre ende af gældende praksis for lignende stillinger i private selskaber.

### Boks 8.2

#### Anbefalinger om direktions aflønning

- Løn- og ansættelsesvilkårene for direktører skal være konkurrencedygtige med henblik på at kunne tiltrække kompetente personer, men selskaber med statslig ejerandel bør ikke være lønførende i forhold til sammenlignelige private selskaber.
- Generalforsamlingen skal godkende selskabets samlede vederlagspolitik, herunder retningslinjerne for eventuel variabel aflønning, såfremt et selskab ønsker at gøre brug af bonusordninger og/eller andre former for incitamentsaflønning af direktionsmedlemmer.
- I statslige selskaber:
  - Skal selskabets vederlagspolitik offentliggøres på selskabets hjemmeside.
  - Skal den samlede aflønning og dens fordeling på fast henholdsvis variabel løn til hver enkelt direktør oplyses i selskabets årsrapport, der også skal give en dækkende beskrivelse af de væsentligste løn- og ansættelsesvilkår i øvrigt.
  - Skal den variable løn som hovedregel ikke udgøre mere end en fjerdedel af en direktørs samlede løn.
  - Skal selskabet sikre sig ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.
  - Skal der udvises stor tilbageholdenhed i forhold til brug af fastholdelsesbonusser.
  - Skal det tilstræbes, at fratrædelsesvilkår – opsigelsesperioder og egentlige fratrædelsesgodtgørelser – ikke overstiger, hvad der anses for den nedre ende af markedspraksis for lignende stillinger i private selskaber.
- Aktiebaseret aflønning eller andre aflønningsformer, der knytter sig til selskabets finansielle udvikling, skal sammenkædes med selskabets realiserede resultater over en flerårig periode med sigte på at understøtte langsigtet værdiskabelse.
- Staten kan kun støtte forslag om aktiebaseret løn, hvis der både er risiko for tab og mulighed for gevinst, dvs. at staten ikke kan støtte fx brug af vederlagsfri tildeling af aktieoptioner.
- Staten kan kun støtte forslag om fastholdelsesbonusser i helt særlige tilfælde, og der bør generelt udvises omfattende tilbageholdenhed med brugen af fastholdelsesbonusser i selskaber med statslig ejerandel.

## 8.3 Rekruttering af medarbejdere

Ledelserne for de statslige selskaber har et generelt ansvar for at sikre en effektiv drift. Dette ansvar indebærer en pligt til at sikre, at stillinger besættes med de bedst kvalificerede personer i forhold til de krav, der knytter sig til den pågældende stilling, og de tilbudte løn- og ansættelsesvilkår i øvrigt.

Det er vurderingen, at denne generelle pligt i mange, hvis ikke de fleste tilfælde, bedst kan opfyldes gennem brug af formaliserede ansættelsesprocedurer, hvor interesserede ansøgere på baggrund af offentlige opslag kan tilkendegive deres interesse for en given stilling, og hvor selskaberne på baggrund af de indkomne ansøgninger afdækker, hvilken kandidat der er bedst egnet.

Samtidig er det vurderingen, at der også kan være situationer, hvor offentlige opslag med fordel kan suppleres med andre rekrutteringsprocedurer. Det kan fx gælde ved besættelse af visse specialistfunktioner, hvor antallet af mulige kandidater er begrænset, og hvor det derfor



kan være hensigtsmæssigt at supplere et offentligt opslag med en afsøgning af markedet på anden vis, fx ved anvendelse af rekrutteringsfirmaer.

#### **Boks 8.3**

##### **Anbefalinger om rekruttering af medarbejdere**

- Statslige selskaber skal besætte ledige stillinger med kandidater, hvis kompetencer bedst muligt matcher de krav, løn- og ansættelsesvilkår, der knytter sig til stillingerne.
- Statslige selskaber skal som udgangspunkt gøre brug af offentlig annoncering af ledige stillinger med mindre særlige forhold taler herimod. I visse situationer kan det være nyttigt at supplere med andre metoder for at afsøge markedet.

## 8.4 Mangfoldighed

Det følger af selskabsloven, at bestyrelserne i statslige aktieselskaber, store kapitalselskaber og selskaber, som har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked, skal udarbejde en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn i selskabets ledelse.

Bestyrelserne for de statslige selskaber skal overveje, hvordan rekrutteringsprocesser i selskabet tilrettelægges på en sådan måde, at de i hvert enkelt tilfælde fører frem til ansættelsen af den mest egnede kandidat, og at de i den forbindelse hensigtsmæssigt kan have fokus på tiltag og initiativer, der kan bidrage til mangfoldighed blandt ledelsen. En sådan indsats er vigtig på alle ledelsesniveauer både for at udnytte talentmassen og for at sikre en effektiv opgaveløsning, men også fordi ledelseserfaring på lavere niveauer er en forudsætning for at kvalificere sig til direktionsstillinger. Derfor skal statslige selskaber arbejde for at fremme mangfoldighed i alle ledelseslag.

#### **Boks 8.4**

##### **Anbefaling om mangfoldighed**

- I statslige selskaber skal procedurer til rekruttering af medarbejdere og ledere tilrettelægges, så de understøtter mangfoldighed. Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.



# Bilag 1. Oversigt over anbefalinger

**Tabel 1**  
**Oversigt over anbefalinger**

## **2.1 Anbefalinger om ansvarsfordeling**

- Ejerministeren skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation.
- Ejerministeren har pligt til at føre et overordnet tilsyn med og tage stilling til udviklingen i selskabet.
- Ejerministeren har pligt til at reagere, såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det, fx hvis der er tegn på, at statens midler i selskabet er truet.
- Ejerministeren skal fremskaffe bevillingsmæssig hjemmel fra Folketinget, hvis der er tale om køb og/eller salg af aktier, eller dispositionerne i øvrigt medfører udgifter eller indtægter på statsbudgettet.
- Ejerministeren skal skaffe hjemmel i Folketinget ved dispositioner, der ligger ud over det formål med statens deltagelse i selskabet, der er angivet i oprettelsesloven eller -aktstykket, og i det omfang, det i øvrigt er forudsat i oprettelsesloven eller -aktstykket.
- Ejerministeren skal sikre statens deltagelse, eventuelt ved fuldmagt, i selskabets generalforsamling.
- Ejerministeren skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabets forretning.
- Bestyrelsen har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer.
- Bestyrelsen skal udøve strategisk ledelse, dvs. blandt andet tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål, og træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift.
- Bestyrelsen har ansvaret for at udføre en kontrolfunktion i forhold til den daglige ledelse.
- Bestyrelsen kan i medfør af fx en vedtægtsbestemmelse have pligt til at understøtte ministerens overordnede tilsyn og aktive ejerskabsudøvelse blandt andet ved at sikre, at ministeren modtager relevant information.
- Bestyrelsen kan undtagelsesvis anmode bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse. Der skal i så fald foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.
- Direktionen har ansvaret for den daglige ledelse af selskabet.

## **2.2 Anbefalinger om afholdelse af generalforsamling**

- Selskabet skal sikre, at både aktionærer og pressen har gode muligheder for at deltage på generalforsamlingen.
- Ejerne skal have mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
- Selskabets bestyrelsesformand og administrerende direktør skal som udgangspunkt være til stede på generalforsamlingen.

## **2.3 Anbefaling om ledelsesmodeller**

- Som hovedregel organiseres selskaber med statslig ejerandel med en bestyrelse.

## **2.4 Anbefalinger om organisering af statens roller**

- Statens roller i forhold til et selskab med statslig ejerandel, dvs. som ejer, myndighed og eventuelt kunde,

skal organiseres på en sådan måde, at der er tillid til, at staten i enhver henseende handler ud fra saglige hensyn. Dette kan ske ved, at ejerskabet placeres i et ministerium som ikke varetager myndighedsopgaver i forhold til selskabet.

- Ved placering af en ejerandel i et ministerium, som samtidig varetager myndighedsopgaver i forhold til det pågældende selskab, skal varetagelsen af statens ejerinteresser som hovedregel henlægges til dele af ministeriet, der ikke er direkte involveret i varetagelsen af myndighedsopgaverne.
- Statens sektorpolitiske målsætninger skal som hovedregel håndteres i sektorlovgivning eller gennem indgåelse af servicekontrakter, således at staten i udøvelsen af ejerskabet kan fokusere udelukkende på værdiskabelse.

### **2.5 Anbefalinger om statens hæftelse**

- Statslige aktieselskabers formue er adskilt fra statens formue og staten hæfter som udgangspunkt ikke for selskabets forpligtelser. Ved oprettelse af nye statslige selskaber med en anden selskabsform end aktieselskabsformen, skal statens hæftelse tydeliggøres i oprettelsesgrundlaget.
- Statsgarantier eller statslig långivning skal som udgangspunkt ikke gives til konkurrenceudsatte selskaber. Undtagelsesvis kan der dog gives krisestøtte til selskaber med statslig ejerandel, hvis det er begrundet i helt særlige forhold.

### **3.1 Anbefaling om fastlæggelse af ejerskabets rationale**

- Ejermiesteren skal som led i ejerskabsudøvelsen tage stilling til rationalet for hvert enkelt ejerskab.

### **3.2 Anbefalinger om formulering af målsætning for ejerskabet**

- Ejermiesteren skal ved oprettelse af nye selskaber eller erhvervelse af ejerandele i eksisterende selskaber tage stilling til selskabets målsætning(er), der skal afspejles i selskabets vedtægtsmæssige formålsbestemmelse.
- Som udgangspunkt bør formålet med de statslige selskaber alene være forretningsmæssigt, således at den statslige ejerskabsudøvelse og selskabernes ledelse udelukkende kan fokusere på at skabe værdi til ejerne.
- Undtagelsesvist kan der fastsættes andre end et forretningsmæssigt formål, hvis et ikke-konkurrenceudsat, statsligt selskab skal varetage bredere samfundsmæssige hensyn, der ikke umiddelbart kan indkoples i (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.
- For statslige selskaber med andre end et forretningsmæssigt formål skal ejermiesteren i dialog med selskabets ledelse løbende tage stilling til, om der sker en passende afvejning mellem de forskellige hensyn, det statslige selskab skal søge at varetage, og med jævne mellemrum overveje om de ikke-forretningsmæssige hensyn med fordel kan sikres på bedre vis gennem (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.

### **3.3 Anbefaling om overordnet strategisk ramme for selskabet**

- For statslige selskaber skal ejermiesteren i samarbejde med selskabets bestyrelse udarbejde en overordnet strategisk ramme for hvert selskab.

### **3.4 Anbefalinger om opstilling af finansielle mål mv. generelt**

- For statslige selskaber skal selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejermiesteren udarbejde finansielle mål mv. for selskabets udvikling.
- I minoritetsjede selskaber skal ejermiesteren udarbejde finansielle mål mv. til ejermiesteriets interne brug.
- Målene skal baseres på en gennemgang af det enkelte selskabs forretning, situation, branche og udviklingsmuligheder og så vidt muligt benchmarkes mod sammenlignelige selskaber.
- Ejermiesteren skal løbende følge op på målene.
- Hvis det på baggrund af de oplysninger, der er til rådighed, kan konstateres, at statens midler i et selskab er eller kan forudsiges at blive truet fx som følge af ændrede forretningsbetingelser, skal der tages initiativ til at sikre, at der iværksættes risikoanalyser med henblik på at vurdere behovet og mulighederne for

at reagere over for selskabet.

### **3.5 Anbefalinger om opstilling af afkastmål**

- Der skal fastsættes afkastmål for de selskaber, der har en forretningsmæssig målsætning, som udgangspunkt svarende til hvad en privat medinvestor ville forvente i samme situation.
- Afkastmålet skal afspejle målsætningen med ejerskabet, herunder hvis selskabet er pålagt at forfølge andre samfundsmæssige hensyn.
- Målene skal typisk have et flerårigt sigte med henblik på at understøtte langsigtet værdiskabelse. Tidshorisonten skal vurderes i forhold til det konkrete mål og selskabets situation.

### **3.6 Anbefaling om opstilling af effektivitets- og omkostningsindikatorer**

- For samtlige selskaber skal der fastsættes effektivitets- og / eller omkostningsindikatorer.

### **3.7 Anbefalinger om kapitalstruktur og udbytte**

- For statslige selskaber skal ejerministeren i samarbejde med selskabets bestyrelse fastsætte mål for selskabets kapitalstruktur.
- Ejerministeren skal efter drøftelse med bestyrelsen fastlægge forventninger til udbyttet, herunder i form af en udbyttepolitik. Udbyttepolitikken skal fremgå af de årlige finanslove.

### **3.8 Anbefaling om opstilling af andre forretningsrelevante mål**

- Ejerministeren skal overveje, om det er relevant at opstille andre former for forretningsrelevante mål for de statslige selskaber, herunder mål for kvaliteten af leverede ydelser.

### **3.9 Anbefalinger om udarbejdelse af et strategisk ejerskabsdokument**

- Ejerministeren skal udarbejde et internt strategisk ejerskabsdokument for hvert selskab, der opsummerer statens perspektiver på selskabets rationale, målsætning, overordnede strategisk ramme, finansielle mål mv. og værdiskabelse.
- Dokumentet skal ligge til grund for ejerministerens regelmæssige opfølgning på selskabets præstationer i forhold til de opstillede finansielle mål mv.
- Dokumentet skal løbende opdateres og udvikles.

### **3.10 Anbefalinger om offentlighed om ejerskabsudøvelsen**

- Ejerministeren skal som hovedregel for hvert selskab offentliggøre ejerskabets rationale, målsætninger for selskabet og visse finansielle mål (afkastmål, kapitalstruktur og udbyttepolitik). Det skal samtidig overvejes, hvorvidt øvrige finansielle mål mv. skal offentliggøres.
- Disse oplysninger vil endvidere fremgå af publikationen Statens selskaber, der udgives af Finansministeriet hvert år.

### **4.1 Anbefalinger om information fra selskabet til ejerministeren**

- Ved kommunikation mellem selskab og ejerminister skal der lægges vægt på den principielle ansvars- og arbejdsdeling mellem selskabets ledelse og ejere, hvorefter bestyrelse og direktion har ansvaret for at drive selskabet på vegne af ejerne.
- Ejerministeren kan som udgangspunkt basere sit tilsyn med et selskab på offentliggjort materiale.
- Hvis ministeren modtager oplysninger om den økonomiske udvikling i selskabet, som giver grund til at frygte, at statens midler i selskabet er truet, er ministeren forpligtet til at skaffe sig yderligere oplysninger.
- I ene-ejede statslige selskaber skal ejerministeren med inddragelse af selskabets bestyrelse udarbejde et sæt interne retningslinjer for, hvilket materiale der regelmæssigt skal tilsendes ministeren.
- I ene-ejede statslige selskaber skal følgende materiale regelmæssigt tilsendes ministeren til orientering:
  - Information om selskabets økonomiske udvikling.
  - Information om status i forhold til gældende strategi og forretningsplan.
  - Information om status i forhold til aftalte mål.

- Overordnet information om selskabets budgetter samt væsentlige risici forbundet hermed.
- Bestyrelsen i et selskab med statslig ejerandel kan i særlige tilfælde beslutte at videregive yderligere oplysninger til ejerministeren, såfremt bestyrelsen vurderer, at dette er i selskabets og ejernes interesse.
- I statslige og offentlige selskaber, skal det overvejes, om der kan indgås aftaler med de øvrige ejere således, at ministeren kan modtage information tilsvarende, hvad der er tilfældet i de enejede selskaber.

#### **4.2 Anbefalinger om forhåndsorientering af ministeren**

- I enejede selskaber skal det fremgå af vedtægterne, at selskabet er forpligtet til at orientere ejerministeren om forhold, som er af væsentlig betydning for selskabet, samt til at give ministeren information, hvis der anmodes herom.
- I enejede statslige selskaber skal orienteringen af ejerministeren følge et "ingen overraskelser"-princip. Dette indebærer, at bestyrelsen i enejede selskaber er forpligtet til at forhåndsorientere ministeren om sager, der er af væsentlig eller principiel betydning i forhold til selskabets virksomhed, med mindre det ikke er muligt i henhold til selskabslovens § 354. Ministeren skal bl.a. orienteres:
  - hvis den økonomiske udvikling afviger eller forventes at afvige væsentligt fra det hidtil udmeldte,
  - hvis der er konstateret væsentlige problemer af den ene eller anden art,
  - forud for større strategiske beslutninger, fx opkøb, der ikke ligger inden for selskabets gældende strategi, og
  - forud for beslutninger med stor strategisk rækkevidde eller samfundsmæssige konsekvenser.
- I enejede selskaber skal en ny eller opdateret strategi drøftes mellem bestyrelsen og ejerministeren med henblik på forventningsafstemning, inden strategien godkendes af bestyrelsen.
- I majoritetsjede statslige selskaber og i offentlige selskaber skal det overvejes, om der kan indgås aftaler med de øvrige ejere, således, at ministeren kan modtage information tilsvarende, hvad der er tilfældet i de enejede selskaber.
- Bestyrelsen kan beslutte at give ministeren ikke-offentliggjort information i særlige tilfælde, hvis den vurderer, at dette vil være i selskabets interesse.

#### **4.3 Anbefalinger om møder mellem selskab og minister**

- Ejerministeren skal med inddragelse af selskabets bestyrelse udarbejde et sæt retningslinjer for mødeafholdelsen for det enkelte selskab med beskrivelse af blandt andet mødeplan og dagsorden for de enkelte møder.
- Der skal som udgangspunkt afholdes mindst to årlige møder mellem ejerminister/-ministerium og selskabets ledelse med henblik på at drøfte selskabets løbende økonomiske udvikling.
- Ejerministeren skal deltage ved mindst ét møde med henblik på at drøfte selskabets udvikling i forhold til strategi og budget, bestyrelsessammensætningen og eventuelt større sager.
- Mindst én gang årligt skal selskabets vederlagspolitik og arbejde med mangfoldighed samt statens forventninger til og planer for selskabet drøftes.
- Efter behov kan der derudover afholdes regelmæssige møder mellem embedsmænd og selskabets ledelse for at drøfte selskabets løbende økonomiske udvikling.
- Drøftelsen på de faste møder skal tage udgangspunkt i materiale tilsendt ministeren i god tid forud for mødet.

#### **5.1 Anbefalinger om bestyrelsens sammensætning og kompetencer**

- Bestyrelsens sammensætning skal løbende - og mindst en gang årligt - drøftes mellem ejerminister og bestyrelsesformand.
- Bestyrelsesformanden og ejerministeren skal drøfte en oversigt over ønskede kompetencer for den samlede bestyrelse til intern brug.
- Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab. Samtidigt skal det tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv har den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtede værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger selskabet måtte have.

- Bestyrelsen i et statsligt selskab bør have en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og bestyrelsen skal opstille måltal for andelen, herunder antallet, af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.
- Ved ejerministerens sammensætning af en bestyrelse er det relevant at inddrage overvejelser om arbejdsomfanget og mulige bestyrelsesmedlemmers øvrige hverv, herunder beskæftigelse, øvrige bestyrelseshverv samt antallet og omfanget af udvalgsposter, idet det påhviler det enkelte bestyrelsesmedlem at vurdere, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at arbejdet kan udføres på tilfredsstillende vis.
- I identificeringen af nye bestyrelsesmedlemmer kan der anvendes rekrutteringsfirmaer, hvis det vurderes hensigtsmæssigt.

#### **5.2 Anbefalinger om valg af bestyrelsesmedlemmer**

- Bestyrelsesmedlemmerne er på valg mindst hvert andet år på den ordinære generalforsamling, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter.
- Såfremt et bestyrelsesmedlem i et enejet selskab ønsker at fratræde, skal bestyrelsesformanden orientere ministeren herom i så god tid som muligt inden afholdelse af generalforsamling.
- I selskaber med flere ejere kan det overvejes at nedsætte en nomineringskomité.

#### **5.3 Anbefalinger om valg af bestyrelsesformand**

- I enejede statslige selskaber vælges bestyrelsesformanden og næstformanden direkte af generalforsamlingen, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter. Staten vil arbejde for, at denne praksis også gælder i majoritetsjede statslige selskaber og offentlige selskaber.
- Såfremt bestyrelsesformanden i et enejet statsligt selskab ønsker at fratræde, skal bestyrelsesformanden orientere ministeren i god tid inden afholdelse af generalforsamling.

#### **5.4 Anbefalinger om bestyrelsens uafhængighed**

- Flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer skal som udgangspunkt være uafhængige, idet vurderingen af uafhængighed baseres på de kriterier, der er opstillet af Komitéen for god Selskabsledelse.
- Bestyrelsesformanden skal som udgangspunkt være uafhængig.
- Der skal i indkaldelsen til generalforsamlingen og i ledelsesberetningen oplyses, hvilke bestyrelsesmedlemmer der anses for uafhængige. I generalforsamlingsindkaldelsen skal det også oplyses, hvilke kandidater til bestyrelsen der anses for uafhængige.

#### **5.5 Anbefalinger om antal bestyrelsesmedlemmer**

- Bestyrelsen skal som hovedregel have 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer. Hertil kommer eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.
- I enejede statslige selskaber fastlægges det nærmere antal bestyrelsesmedlemmer efter drøftelser mellem ministeren og bestyrelsesformanden.

#### **5.6 Anbefalinger om statsansatte bestyrelsesmedlemmer**

- Der kan som hovedregel ikke vælges statsansatte, der er underlagt ministerinstruktion, til bestyrelsen.
- Såfremt der er særlige behov for at etablere en mere direkte adgang for ministeren til oplysninger om bestyrelsens arbejde eller mulighed for ministeren til at tilkendegive sin opfattelse over for bestyrelsen, kan muligheden for at udpege en statsansat som kommitteret eller tilforordnet til bestyrelsen overvejes.
- Hvis der er særlige grunde til at indsætte en statsansat, som gør tjeneste i det ministerium, der varetager ejerskabet, skal der i lovgivningen om det pågældende selskab skabes klarhed over, om den statsansatte i bestyrelsesarbejdet er underlagt ministerens instruks.

#### 5.7 anbefalinger om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

- Selskabets anvendelse af medarbejdervalg til bestyrelsen skal fremgå af årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.
- Det skal overvejes, om medarbejderrepræsentation kan anvendes også i de statslige selskaber, der ikke er omfattet af kravet i selskabsloven.

#### 5.8 anbefalinger om vederlag til bestyrelsesmedlemmer

- Såvel vederlagspolitik som forslag til konkrete vederlag for indeværende regnskabsår skal godkendes af generalforsamlingen efter forudgående drøftelse mellem ejerministeren og bestyrelsesformanden.
- I fastsættelsen af bestyrelsens vederlag skal der tages højde for størrelsen af arbejdsbyrden, vederlaget i andre statslige selskaber samt vederlaget i sammenlignelige private selskaber. Målet er, at bestyrelsesvederlaget skal være konkurrencedygtigt uden at være lønførende.
- I eneejede statslige selskaber skal bestyrelsens vederlag som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb, idet der undtagelsesvist kan aftales særlige vederlagstillæg, hvis der kræves en ekstraordinær indsats. Bestyrelsen aflønnes derimod ikke med incitamentsprogrammer.
- I majoritetsjede statslige selskaber skal ejerministeren ligeledes arbejde for, at bestyrelsens vederlag som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb. Staten kan ikke støtte forslag om incitamentsprogrammer for bestyrelsesmedlemmer.
- I eneejede statslige selskaber skal bestyrelsesvederlaget for hvert enkelt bestyrelsesmedlem offentliggøres i årsrapporten. Staten vil arbejde for tilsvarende i majoritetsjede statslige selskaber.

#### 6.1 anbefalinger om bestyrelsens arbejde

- Bestyrelsens arbejde skal tilrettelægges med udgangspunkt i en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, dog således at bestyrelsesmøder afholdes i det omfang, udviklingen i selskabet tilsiger det. Mødefrekvensen bør offentliggøres i selskabets årsrapport.
- Formanden indkalder til og leder bestyrelsesmøderne og -arbejdet.
- Bestyrelsen skal mindst én gang årligt fastlægge de overordnede rammer for selskabets virksomhed samt:
  - Tage stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.
  - Tage stilling til bestyrelsens forretningsorden.
  - Tage stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.
  - Påse, at selskabet har en kapitalstruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse og redegør herfor i ledelsesberetningen.
  - Påse, at selskabets likviditetsberedskab er tilstrækkeligt i lyset af bl.a. de risici, som selskabet står overfor.
  - Drøfte selskabets risici generelt, samt hvilke forholdsregler der tages for at imødegå disse.
  - Drøfte retningslinjer for udøvelsen af den ledelsesmæssige og finansielle kontrol med direktionens arbejde.
  - Drøfte selskabets direktionsinstruks samt direktionens sammensætning, udvikling, risici og successionsplaner, med henblik på at vurdere, om denne svarer til selskabets situation.
  - Drøfte selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveau, herunder fastsætte konkrete mål.
  - Drøfte bestyrelsens kompetencer og samarbejde internt og med direktionen.
  - Drøfte selskabets relationer med dets interessenter samt de særlige vilkår, der følger af at være ejet af staten.

#### 6.2 anbefalinger om revision

- Bestyrelsen skal sikre en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen.
- Bestyrelsen og revisor indgår en revisionsaftale inklusiv fastlæggelse af det tilhørende revisionshonorar, eventuelt på baggrund af indstilling fra revisionsudvalget.
- En revisor i et statsligt selskab må ikke påtage sig konsulentopgaver, der ikke ligger i naturlig forlængelse af den lovpligtige revision, i et omfang, der er uforholdsmæssigt stort i forhold til revisionshonoraret.



### 6.3 anbefalinger om bestyrelsens forretningsorden

- Forretningsordenen skal som minimum indeholde de retningslinjer og bestemmelser, som fremgår af selskabsloven.
- I statslige selskaber skal forretningsordenen herudover indeholde retningslinjer for håndteringen af interessekonflikter samt retningslinjer for kontakt til ejerne, herunder staten. Det forventes tilsvarende af bestyrelserne i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- Bestyrelsen i statslige selskaber skal mindst én gang årligt gennemgå og, hvis relevant, tilpasse sin forretningsorden. Det forventes tilsvarende af bestyrelserne i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- I medfør af selskabsloven skal forretningsordenen i statslige aktieselskaber være offentligt tilgængelig. Forretningsordenen bør også i de øvrige statslige selskaber være offentligt tilgængelig.

### 6.4 anbefalinger om bestyrelsesmedlemmers habilitet

- Bestyrelsen skal sikre, at habilitetsreglerne efterleves på betryggende vis, så der ikke kan sås tvivl om, at ledelsesbeslutninger træffes ud fra, hvad der er i selskabets interesse.
- I statslige selskaber skal der i bestyrelsens forretningsorden fastlægges:
  - En procedure for håndtering af interessekonflikter.
  - En procedure for håndtering af uenighed om inhabilitet.
- Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.

### 6.5 anbefalinger om bestyrelsesudvalg

- Selskabets bestyrelse skal drøfte, om selskabets forhold er af en så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.
- Store statslige selskaber skal nedsætte et revisionsudvalg, alternativt et revisions- og risikoudvalg. Formanden for bestyrelsen bør ikke være formand for revisionsudvalget.
- Et revisionsudvalg skal tilsammen råde over sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold.
- Ved nedsættelsen af bestyrelsesudvalg skal et selskab offentliggøre udvalgenes kommissorier, væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

### 6.6 anbefalinger om bestyrelsens selvevaluering

- Bestyrelsen i et statsligt selskab skal gennemføre en årlig selvevaluering, der bl.a. bør omfatte:
  - Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer.
  - Bestyrelsesformandens evne til at lede arbejdet hensigtsmæssigt, således at medlemmernes kompetencer udnyttes bedst muligt.
  - Bestyrelsens arbejdsgange.
  - Bestyrelsens interne samarbejde.
  - Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.
- Staten skal arbejde for tilsvarende praksis i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.
- I eneejede statslige selskaber skal ministeren hvert år i god tid forud for den ordinære generalforsamling modtage en afrapportering om bestyrelsens evaluering fra selskabet. Afrapporteringen skal indeholde en beskrivelse af evalueringens konkrete resultater samt bestyrelsens eventuelle indstillinger om ændringer i bestyrelsessammensætningen. I selskaber med flere ejere skal ministeren arbejde for, at der indgås en aftale med de øvrige ejere om tilsvarende praksis.

### 7.1 anbefaling om offentlighedsloven

- Statslige selskaber, der er omfattet af offentlighedsloven, skal kunne håndtere anmodninger om aktindsigt.

#### **7.2 Anbefalinger om års- og delårsrapporter**

- Ledelsen er ansvarlig for, at selskabets årsrapport og regnskabsaflæggelse er forståelig, afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, finansielle stilling og resultater.
- Årsrapporten skal leve op til bedste praksis for sammenlignelige selskaber. For de store statslige selskaber skal årsrapporten svare til de bedste årsrapporter for børsnoterede selskaber.
- De store statslige selskaber skal aflægge kvartalsrapporter. Dette skal fremgå af selskabets vedtægter.
- Statslige selskaber skal i ledelsesberetningen i årsrapporten oplyse om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

#### **7.3 Anbefalinger om god selskabsledelse**

- Statslige selskaber bør følge et kodeks for god selskabsledelse og årligt redegøre for deres arbejde hermed.
- Eneejede statslige selskaber skal anvende nærværende anbefalinger som kodeks for god selskabsledelse og skal årligt redegøre for selskabets arbejde hermed.
- I majoritetsejede statslige selskaber skal staten – medmindre selskabet er forpligtet til at anvende et andet kodeks eller der er andre væsentlige begrundelser for at følge et andet kodeks – arbejde for, at der opnås enighed om, at selskabet skal anvende nærværende anbefalinger som kodeks for god selskabsledelse og årligt redegøre for selskabets arbejde hermed.
- I øvrige selskaber med statslig ejerandel anbefaler staten, at selskabet under hensyntagen til øvrige ejere forholder sig til nærværende anbefalinger eller et andet lignende kodeks.

#### **7.4 Anbefalinger om redegørelse om samfundsansvar**

- De statslige selskaber skal redegøre for deres arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med deres årsregnskabsaflæggelse.
- I statslige selskaber skal bestyrelsen mindst én gang årligt drøfte selskabets arbejde med samfundsansvar, herunder om og i givet fald på hvilke områder selskabet hensigtsmæssigt kan have en politik, eller om eksisterende politikker skal revideres.
- I statslige selskaber skal bestyrelsen, hvis selskabets forhold tilsiger det, overveje at vedtage en skattepolitik.
- De større statslige selskaber skal tilslutte sig FN's Global Compact, hvis det grundet karakteren af selskabets virksomhed er relevant for selskabets arbejde med samfundsansvar.
- I større minoritetsejede selskaber skal ejerministeren arbejde for, at selskaberne tilslutter sig FN's Global Compact, hvis det grundet karakteren af selskabets virksomhed er relevant for selskabets arbejde med samfundsansvar.

#### **7.5 Anbefalinger om offentliggørelse af hændelser af væsentlig betydning**

- Statslige aktieselskaber skal hurtigst muligt give meddelelse til Erhvervsstyrelsen om væsentlige forhold, der vedrører selskabet, og som kan antages at få betydning for selskabets fremtid, medarbejdere, aktionærer og kreditorer, jf. Erhvervsstyrelsens vejledning herom.
- Det påhviler selskabets bestyrelse at etablere procedurer for, at dette krav overholdes, og at sådanne meddelelser samtidig tilgår selskabets aktionærer.

#### **7.6 Anbefalinger om informations- og kommunikationspolitik**

- Statslige selskaber skal have en informations- og kommunikationspolitik, der fastlægger de overordnede rammer for selskabets informations- og kommunikationsaktiviteter.
- Bestyrelsen forventes mindst én gang årligt at drøfte selskabets informations- og kommunikationspolitik.
- Selskabets informations- og kommunikationspolitik skal være offentligt tilgængelig.
- På selskabets hjemmeside skal der som minimum være adgang til den seneste årsrapport, den seneste delårsrapport, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion) samt de meddelelser, der indsendes til Erhvervsstyrelsen.

### 7.7 Anbefaling om whistleblower-politik

- Bestyrelsen i de større statslige selskaber skal tage stilling til, hvorvidt der i selskabet bør etableres en whistleblower-politik med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

### 8.1 Anbefalinger om rekruttering af direktører

- I statslige selskaber:
  - Skal den samlede bestyrelse forud for rekruttering af direktører tage stilling til (i) en stillingsbeskrivelse indeholdende krav og kvalifikationer i forhold til den relevante stilling og (ii) en proces for sikring af en effektiv afsøgning af potentielle kandidater til stillingen, herunder om der eventuelt skal inddrages et rekrutteringsfirma.
  - Skal der som udgangspunkt gøres brug af offentlig annoncering af ledige direktørstillinger, med mindre særlige hensyn taler herimod.
  - Skal beslutningen om ansættelse af direktionsmedlemmer træffes af den samlede bestyrelse.
- Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.

### 8.2 Anbefalinger om direktionsaflønnning

- Løn- og ansættelsesvilkårene for direktører skal være konkurrencedygtige med henblik på at kunne tiltrække kompetente personer, men selskaber med statslig ejerandel bør ikke være lønførende i forhold til sammenlignelige private selskaber.
- Generalforsamlingen skal godkende selskabets samlede vederlagspolitik, herunder retningslinjerne for eventuel variabel aflønning, såfremt et selskab ønsker at gøre brug af bonusordninger og/eller andre former for incitamentsaflønnning af direktionsmedlemmer.
- I statslige selskaber:
  - Skal selskabets vederlagspolitik offentliggøres på selskabets hjemmeside.
  - Skal den samlede aflønning og dens fordeling på fast henholdsvis variabel løn til hver enkelt direktør oplyses i selskabets årsrapport, der også skal give en dækkende beskrivelse af de væsentligste løn- og ansættelsesvilkår i øvrigt.
  - Skal den variable løn som hovedregel ikke udgøre mere end en fjerdedel af en direktørs samlede løn.
  - Skal selskabet sikre sig ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.
  - Skal der udvises stor tilbageholdenhed i forhold til brug af fastholdelsesbonusser.
  - Skal det tilstræbes, at fratrædelsesvilkår – opsigelsesperioder og egentlige fratrædelsesgodtgørelser – ikke overstiger, hvad der anses for den nedre ende af markedspraksis for lignende stillinger i private selskaber.
- Aktiebaseret aflønning eller andre aflønningsformer, der knytter sig til selskabets finansielle udvikling, skal sammenkædes med selskabets realiserede resultater over en flerårig periode med sigte på at understøtte langsigtet værdiskabelse.
- Staten kan kun støtte forslag om aktiebaseret løn, hvis der både er risiko for tab og mulighed for gevinst, dvs. at staten ikke kan støtte fx brug af vederlagsfri tildeling af aktieoptioner.
- Staten kan kun støtte forslag om fastholdelsesbonusser i helt særlige tilfælde, og der bør generelt udvises omfattende tilbageholdenhed med brugen af fastholdelsesbonusser i selskaber med statslig ejerandel.

### 8.3 Anbefalinger om rekruttering af medarbejdere

- Statslige selskaber skal besætte ledige stillinger med kandidater, hvis kompetencer bedst muligt matcher de krav, løn- og ansættelsesvilkår, der knytter sig til stillingerne.

- Statslige selskaber skal som udgangspunkt gøre brug af offentlig annoncering af ledige stillinger med mindre særlige forhold taler herimod. I visse situationer kan det være nyttigt at supplere med andre metoder for at afsøge markedet.

#### **8.4 Anbefaling om mangfoldighed**

- I statslige selskaber skal procedurer til rekruttering af medarbejdere og ledere tilrettelægges, så de understøtter mangfoldighed. Staten forventer tilsvarende i de øvrige selskaber med statslig ejerandel.



fm.dk

