



ROBERT UGGLA: VI RISIKERER AT FÅ UDYGTIGE BANKBESTYRELSER

CEO i A.P. Møller Holding er stærkt kritisk overfor vilkårene for bestyrelsesmedlemmer i danske banker. "Vi risikerer at få mindre erfarne og mindre dygtige bestyrelsesmedlemmer til at styre bankerne", siger Robert Ugglå.

ISS RYKKER MARKANT FREM I RATING AF TAX GOVERNANCE

ISS rykker helt frem i feltet af danske virksomheder med stærk rapportering om ansvarlig skattepraksis. Årets Tax Governance Rating af Top 100 viser kvalitetsløft flere steder.

LEDELSE & STRATEGI

- 03 Robert Uggla: Vi risikerer at få udygtige bankbestyrelser
- 05 Peter Høgsted: Sådan udviklede jeg mig som leder
- 07 Kuratorer: "Rekonstruktion light" skal redde SMV-coronakrak

SAMFUNDSANSVAR

- 08 Den danske corona-app leger med dataetiske grænser
- 09 COVID-19 forbrugeradfærd sender elbilsalget i ny rekord

TEMA: TAX GOVERNANCE RATING 2020

- 10 Kvalitetsløft i Tax Governance hos bedste top 100-halvdel
- 12 ISS rykker markant frem i Rating af Tax Governance
- 14 Mærsk offentliggør land-for-land skattebetalinger
- 15 Tabel: Top 100 TAX Governance

PRAKTISK LEDELSE

- 16 Virksomheder bør indtænke varige effekter af coronakrisen
- 17 COVID-19 gør god online-service ekstra vigtig
- 18 Finansdirektørens handlingsplan under coronakrisen



Peter Høgsted, Adm. direktør i COOP

Peter Høgsted: Sådan udviklede jeg mig som leder. "Det handler om lysten og overskuddet til at erkende, at jeg kun er leder i kraft af, at andre lader mig være deres leder", siger COOP's koncernchef i interview...[Side 05](#)

Den danske corona-app leger med dataetiske grænser. Regeringen lancerer snart en app, der skal dæmme op for smittespredningen. Danmark følger ikke EU's anbefalinger. "Det er meget indgribende, som løsningen tegner nu", siger dataetisk ekspert...[Side 08](#)

Finansdirektørens handlingsplan under coronakrisen. CFO'en har ansvaret for at udarbejde budgetter og prognoser. Imidlertid er det ikke givet, at de sædvanlige analysemodeller holder i den nuværende situation med COVID-19...[Side 18](#)

Kuratorer: "Rekonstruktion light" skal redde SMV-coronakrak. Det bliver nødvendigt hurtigt at ændre konkurslovgivningen, hvis man skal mildne konsekvenserne af den konkurs-tsunami, der venter blandt SMV'er...[Side 07](#)



ROBERT UGGLA: VI RISIKERER AT FÅ UDYGTIGE BANKBESTYRELSER

CEO i A.P. Møller Holding, Robert M. Ugglå, er stærkt kritisk overfor de vilkår, danske myndigheder i dag opstiller for bestyrelsesmedlemmer i danske banker. "Vi risikerer at få mindre erfarne og mindre dygtige bestyrelsesmedlemmer til at styre bankerne", lyder budskabet.

LEDELSE

Hovedaktionæren i landets største bank, A.P. Møller Holding, som i realiteten har stået bag en paladsrevolution i Danske Bank, frygter, at det fremover bliver vanskeligere at finde kompetente, dygtige og erfarne bestyrelsesmedlemmer til finansielle virksomheders bestyrelser, fremgår det af selskabets netop offentliggjorte årsrapport.

I rapporten skriver CEO Robert M. Ugglå, at det særligt i Danmark er en problemstilling at finde kvalificerede bestyrelsesmedlemmer til banker: "As owners and through our participation in several board nomination committees, we are seeing a worrying trend that many qualified directors no longer have an interest in joining the boards of financial institutions, especially in Denmark."

Robert M. Ugglå har uddybet sine synspunkter overfor Økonomisk Ugebrev.

ØU: Har I forslag til, hvordan man håndterer den konkrete problemstilling, som gør det vanskeligt at tiltrække bestyrelsesmedlemmer med den nødvendige erfaring/fagkompetence?

Robert M. Ugglå: "Generelt er ansvar og arbejdsomfang stigende for alle bestyrelser. Stigningen er større for børsnoterede end for private virksomheder, og den finansielle sektor er i en kategori for sig selv. Finanskrisen havde mange negative konsekvenser. Men den afstedkom også en nødvendig øget risikostyring af den finansielle sektor. Branchen er som helhed i dag bedre styret, men det har også ændret arbejdet for en bankbestyrelse væsentligt."

Videre siger han herom: "Der er nu langt, langt mere materiale af regulatorisk karakter, hvilket øger forberedelsestiden signifikant, og det kræver væsentligt flere og længere møder. Det ændrer også mødernes karakter, fordi forretningsudvikling ofte må vige for compliance. Der er nødt til at være en fornuftig balance, således at bestyrelsen også har tid til at diskutere strategi, digitalisering og innovation – alt for at sikre, at banken forbliver relevant for sine kunder og for samfundet."

Vurderer I generelt, at et højt bestyrelseshonorar gør det lettere at tiltrække de nødvendige kompetente bestyrelsesmedlemmer?

"Først og fremmest skal man være opmærksom på og anerkende den store opgave, man pålægger det enkelte bestyrelsesmedlem. Den finansielle sektor vil samlet set ikke kunne blive ved med at tiltrække kompetente ledere og bestyrelsesmedlemmer, hvis man ikke kan betale efter markedsvilkår og indsats. Men hvis vi ønsker samfundets bedste bestyrelsesmedlemmer til at passe på vores banker, handler det dog ikke kun om honorar. Der er en række konkrete udfordringer, som gør bestyrelsesrollen i en bank mindre attraktiv. For det første er der for lidt tid til at diskutere forretningsudvikling. Sådant lyder budskabet fra mange af de personer, som jeg taler med om bestyrelsesarbejde i den finansielle sektor."

Videre siger Robert M. Ugglå: "For det andet er der begrænsninger på, hvor mange andre bestyrelser, de enkelte medlemmer i en bankbestyrelse nu må sidde i. For det tredje er ansvaret steget markant - med konkrete sager såsom Amagerbanken, hvor bestyrelsesmedlemmer i banker bliver gjort økonomisk personligt ansvarlige. Og sidst er bankerne blevet en politisk boksepude. Det er paradoksalt, at regeringen nu kritiserer en bank for ikke at tage nok risiko for samfundets skyld, samtidig med at man holder ledelse og bestyrelse personligt ansvarlige for risikostyring."

"Aktionærerne har skiftet en stor del af bestyrelsen ud i Danske Bank, og banken har en ny CEO og CFO. Bankens kompetente ledelse og mange dygtige medarbejdere har behov for en bred opbakning fra hele samfundet, hvis Danske Bank skal forblive en finansielt stærk og langsigtet succesfuld bank i Danmark", slutter Robert M. Ugglå.

I årsrapporten skriver han også, at risikoen for et personligt erstatningsansvar udgør en barriere: "Potential directors express concerns about the personal liabilities of being on a bank board (exemplified by the Amagerbanken case), an overwhelming work burden (a single board meeting of a Danish bank may include more than a thousand pages of pre-reading) and with less time available in the boardroom for strategic, commercial and technology related topics."

I årsrapporten opfordrer Robert M. Ugglå politikere og regulatorer til at følge - og forholde sig til - den aktuelle udvikling og den samfundsmæssige problemstilling:

FORTSÆTTES PÅ NÆSTE SIDE ►

« FORTSAT FRA FORRIGE SIDE

"Politicians and regulators should closely follow this development as the Nordic financial sector needs directors with integrity, who hold relevant experience and domain expertise, including from the financial sector and from the technology sector. From our vantage point, making a director's role more attractive in financial institutions is as pressing as it is paramount for the long-term viability of the sector. Regulation alone, will not create a better banking system. We need to be able to attract the best qualified managers and directors to the sector."

I fortsættelse af Robert M. Ugglas kritik har Økonomisk Ugebrev stillet spørgsmål til Finanstilsynet for to uger siden om, hvorvidt myndighederne overvejer, hvordan man kan håndtere denne problemstilling, dog uden at have fået et svar. Og til kritikken fra Robert M. Ugglå skal man særligt være opmærksom på tre forhold, som har givet Danmark og danske bestyrelsesmedlemmer en negativ særstilling:

For det første hænger den seneste dom omkring erstatningsansvar i Amagerbanken stadig i luften, som en ekstrem stramning af det hidtidige erstatningsansvar for danske bankbestyrelser. Økonomisk Ugebrev har tidligere beskrevet [Amagerbank-dommen](#), som umiddelbart går helt på tværs af det generelle udgangspunkt om the business-judgement-rule. Altså at der skal være stort frirum til at træffe forretningsmæssige beslutninger, også de dumme, uden at der kan gøres ansvar gældende.

Den tidligere Amagerbank-bestyrelse med advokat N.E. Nielsen i spidsen, som ikke var ansvarlig for selve konkursen (det var den bestyrelse, som hovedsageligt var udpeget af Finansiell Stabilitet), blev pålagt erstatningsansvar i Østre Landsret. I artiklen skriver vi, at "på ét konkret forhold konkluderer dommerne, at ledelsen har ageret ansvarspådragende, nemlig omkring forlængelse af en valutaramme på over 1 mia. kr., som reelt var på bankens egen regning på grund af kundens manglende betalings-eвне. Som det er gennemgået i dommen, kan man udefra set udmærket godt forstå, at det havde været hensigtsmæssigt, at bankens ledelse havde lukket valutarammen ned tidligere. Og hele sagen står og falder med dette."

Men det var altså en forretningsmæssig beslutning, som også kunne være gået den anden vej. Grundlæggende er der altså tale om en markant skærpelse af bestyrelsesansvaret i Danmark.

For det andet har den nye retstilstand givet anledning

til at erfarne bestyrelsesmedlemmer fremover vil stille helt andre krav før de siger ja til at indtræde i en finansiell bestyrelse. I Danske Banks indkaldelse til generalforsamlingen (som er udskudt) foreslår bankens bestyrelse, at banken skal dække eventuelle pålagte erstatninger for de enkelte bestyrelsesmedlemmer, som ligger ud over det beløb, ansvarsforsikringen dækker. Baggrunden er ikke bankens hvidvasksag, men dels det forhold, at der ikke kan tegnes ledelsesansvarsforsikringer på det fornødne beløb, og dels det forhold, at den nye danske ledelsesansvarspraksis gør det højst usikkert, hvad bankens bestyrelse kan ryge ind i af ansvarsager.

I bankens indkaldelse til generalforsamlingen hedder det, at "den ledelsesansvarsforsikring, som Danske Bank har tegnet for 2020, har en samlet dækningssum på EUR 85 mio. Denne dækningssum er efter bestyrelsens opfattelse langt fra tilstrækkelig, henset til størrelsen af Danske Banks forretning og de risici, der er forbundet med denne forretning, herunder en betydeligt øget risikoeksponering under hensyntagen til dansk og international regulering samt relevante myndigheders håndhævelse heraf. Danske Bank har forsøgt at tegne forsikring på et højere niveau, men det har ikke været muligt på grund af begrænset kapacitet på ansvarsforsikringsmarkedet."

Det påpeges, at den ekstra egendækning ikke gælder ekstra erstatning vedrørende "et bestyrelsesmedlems eller en ledende medarbejders opnåelse af personlig fortjeneste eller fordele, som vedkommende ikke var berettiget til, eller forsætlige kriminelle handlinger, som et bestyrelsesmedlem eller en ledende medarbejder måtte begå, og forsikringen undtager tillige dækning af krav, som på nogen måde er relateret til eller udspringer af Estland-sagen."

For det tredje er det velkendt, at de danske regler for ledelse og styring af pengeinstitutter er meget detaljerede, og de pålægger bankernes bestyrelser en meget høj grad af detailstyring. Formelt set kan det blive let at finde huller i osten ved en ansvarssag. Det detaljerede styringsregime i Danmark skyldes også, at mange af provinsbankernes bestyrelser ikke har stærke faglige kompetencer indenfor bankdrift, finans, regnskab og risikostyring, og det stiller ekstra krav til detailstyringen. Baggrunden for mange bestyrelser uden skarpe fagkompetencer bunder i en struktur med ejer- og stemmeretsbegrænsninger, som udelukker et professionelt eksternt ejerpres.

Morten W. Langer

PETER HØGSTED: SÅDAN UDVIKLEDE JEG MIG SOM LEDER

I dag opdeler COOP's koncernchef, Peter Høgsted, sin udvikling som leder i tre afgørende faser inspireret af en roman, som har fulgt ham siden den tidlige ungdom. Han er gået fra at være drevet af personlige ambitioner til at stå i baggrunden som den, der får andre til at lykkes, fortæller han fagredaktør Peder Bjerger i dette interview.

LEDELSE

Da Peter Høgsted gik ud af 10. klasse, lige inden gymnasiet, fik han en gammel bog af sin farfar. Bogen var romanen Jonathan Livingstone Havmåge.

"Jeg tror, at du bliver glad for den bog, sagde han. Den bog har jeg læst 100 gange plus. Hver eneste gang jeg er ked af det. Hver eneste gang jeg oplever skuffelse. Hver eneste gang jeg oplever tvivl, læser jeg den bog. Den er hurtigt læst", siger COOP's koncernchef.

Når han har vendt den sidste side i romanen, er han med egne ord "oppe at køre igen." Bogen fortæller havmågen Jonathans liv opdelt i tre faser, som han selv kan se paralleller til i sin egen karriere som leder i store virksomheder som danske COOP, svenske IKEA og engelske Kingfisher.

"Nu er jeg efterhånden et gammelt røvhul. Jeg er over de 50 år, hvor man jo er ved at være ældre i gårde. Hvis man ser på bogen, handler den om mågen Jonathan, der siger, at det ikke kan være rigtigt, at man er født til at slås om små fiskebidder, skrig og sidde på kajen. Der må være mere i livet end som så. I stedet vil han lære at flyve hurtigt, slå saltomtaler og mere til", siger Peter Høgsted.

For ham handler bogen om at søge efter formålet i livet. Og hvordan man tackler udfordringer, succes og fiasko.

"Ikke mindst om at søge udvikling. Det opnår Jonathan til stadighed. Han bliver udstødt af mågeflokken, fordi han sgu ikke skal gøre tingene på en anden måde end den, som altid har været gældende. Han kommer til at leve sit liv ude på de øde klipper", siger COOP-chefen.

Den første tid som leder

I Jonathans stræben mod at opnå nye færdigheder finder han parallellen til den første fase i sin karriere som leder, da han fik sin første chefstilling i IKEA's danske forretning.

"Her var jeg meget fokuseret på mig selv. Det handlede for mig om mit næste job og mine succeser. Det handlede

om kom-og-se-mig. Jeg tror også, at jeg brugte albuerne til at komme frem. Jeg syntes selv, at jeg var noget så fantastisk", siger Peter Høgsted.

"Når jeg kigger tilbage på min tid, er det første, som slår mig, at der er forskel på det at være chef og at være leder. Chef er den nemme del af rollen. Det bliver du, når din chef gør dig til chef. Du får beføjelser og magt. Det handler om at sætte mål, udarbejde handlingsplaner og følge op. Man skal sige ja eller nej på de rigtige tidspunkter. Den anden rolle er at være leder, men det bliver du først, når din medarbejdere gør dig til leder", siger Peter Høgsted.

Hans pointe er, at først når medarbejderne giver chefen deres tillid og respekt, bliver han eller hun til leder.

"At være leder handler om at skabe mening og skabe følgeskab. En leder lytter og involverer. Her skal man være ydmyg over og taknemlig for, at folk lader dig lede. Det er både en erfaring fra min egen tid og når jeg ser på andre. Der er rigtig mange, som forbliver chefer i stedet for at udvikle sig til ledere, fordi de ikke er ydmyge og taknemlige nok for det, deres medarbejdere præsterer", siger Peter Høgsted.

Den anden fase af karrieren

Omvendt var det også denne første fases høje ambitioner, som drev ham videre i udviklingen som leder.

"Jeg turde stille mig op foran 1.000 mennesker i London og på gebrokkent engelsk fortælle, at nu var jeg deres nye chef, og nu skulle vi lave helt om på tingene. Det er ikke sikkert, at jeg ville turde det i dag. Jeg var dengang fuld af nysgerrighed og åbenhed, som fik mig til at søge ud for at prøve mig selv i noget helt nyt."

Her vender han blikket mod anden del af bogen, hvor mågen kommer op i mågehimlen, hvor han møder ligesindede, hvor han udvikler sig endnu mere. Han lærer selvindsigt og nytten af fællesskaber.

"Hvis man skal se parallellen til mit eget lederskab: Jeg flyttede fra Danmark til England, fra IKEA's næstmindste marked til koncernens næststørste marked; til en ny kultur og et nyt sprog; til en organisation, der var ti gange så stor. Da lærte jeg, at jeg ikke kunne være dybt inde i alle afdelinger. Det var ikke muligt at være inde i finanserne, markedsføring, HR-politikker og mere til. I stedet skulle jeg lære at være en del af et team", fortæller Peter Høgsted.

FORTSÆTTES PÅ NÆSTE SIDE ►

« FORTSAT FRA FORRIGE SIDE

Han konkluderer: "I de år lærte jeg at anerkende fællesskabet og samhørigheden meget mere, end jeg havde gjort tidligere. Det handlede ikke bare om mig længere. Det handlede om helheden."

Den tredje, og sidste, del af karrieren

I den sidste del af bogen kommer Jonathan oppe i mågehimlen til at savne mågeflokken nede på jorden. Og han flyver tilbage til flokken af kærlighed til andre måger, der går med samme drømme, som han selv gjorde engang.

"Det handler om at redefinere formålet ved at rette opmærksomheden mod andre. Det handler om generøsitet, uselviskhed og omsorgsfuldhed. At vise sin kærlighed til andre gennem en rolle som coach eller træner. Nu er jeg i et af mine sidste jobs i min karriere. Og i de sidste mange år har det ikke handlet om mig, men om andre," siger Peter Høgsted.

Han understreger, at i den periode har det for ham handlet om at skabe et miljø, hvor andre kan lykkes.

"Så hvor den første del af min karriere har været leading from the front, var anden del leading from the middle. Nu arbejder jeg mest som leder i baggrunden ved at give plads til andre talenter", siger Peter Høgsted.

Kimen til denne sidste del af hans udvikling som leder, var et individuelt forløb til udvikling af ham som leder, hvor han fik tilknyttet to psykologer.

"Det eneste, der skulle komme ud af det år, var et papir på en side, der beskrev formålet med min rolle som leder. Her fandt jeg ud af, at det, der giver mig energi, er at se andre mennesker lykkes. Det giver mig en større glæde, end når jeg selv har succes. Jeg kan blive vanvittigt stolt på andres vegne, når de har succes", siger Peter Høgsted.

Han fremhæver særligt en sætning fra det dokument, der kom ud af arbejdet: "Formålet med min ledelsesindsats er at skabe resultater gennem andre mennesker, at udstikke retning, der giver mening og håb – og skabe et miljø, en kultur og betingelser, der kan gøre andre mennesker gode, og hvor de kan udleve deres drømme og potentialer."

Peter Høgsted erkender blankt, at det kan lyde højstemt eller "langhåret" at tale om drømme, håb og kærlighed i forhold til andre som en del af det at være koncernchef i en erhvervsvirksomhed.

"Men det handler om lysten og overskuddet til at erkende, at jeg kun er leder i kraft af, at andre lader mig være deres leder. Jeg håber, at jeg har nogle år endnu her i COOP, for her kan jeg godt lide at være. Derefter er spørgsmålet, om jeg skal have et CEO-job mere, eller jeg mere skal dyrke en bestyrelseskarriere, som mere rendyrket går efter at støtte andre i deres funktion."

DOWNLOAD VORES GRATIS APP OG TAG ØKONOMISK UGEBREV MED PÅ FARTEN

Det er blevet nemt at have Økonomisk Ugebrev med overalt. Download vores gratis app og læs Økonomisk Ugebrev på alle dine enheder.



Download on the
App Store



NU PÅ
Google Play

KURATORER: "REKONSTRUKTION LIGHT" SKAL REDDE SMV-CORONAKRAK

Insolvensadvokater foreslår nu en "rekonstruktion light" model for at mildne den forestående konkurs-tsunami blandt små og mellemstore virksomheder. Lovændring efter finanskrisen, der skulle gøre det lettere at rekonstruere nødlidende virksomheder, har kun været til gavn for de store, vurderer eksperter. Fagredaktør Carsten Steno gennemgår sagen.

LEDELSE

Det bliver nødvendigt hurtigt at ændre den danske konkurslovgivning, hvis man skal mildne konsekvenserne af den konkurs-tsunami blandt små og mellemstore virksomheder, som begynder at rulle, når hjælpepakkerne udløber, vurderer fagfolk blandt advokater og kuratorer.

Den nuværende konkurslovgivning blev ændret i 2011 efter finanskrisen for at gøre rekonstruktion af nødlidende virksomheder lettere. Men lovændringen har kun gavnnet nogle få store virksomheder. Reelt har kriseramte små og mellemstore virksomheder (SMV) været henvist til at gå konkurs. Eller lynhurtigt skaffe sig en udenretlig akkordaf-tale med alle kreditorer, hvilket i praksis er uhyre svært.

Siden 2011 er meget få SMV'er blevet rekonstrueret. En konkursadvokat siger til Økonomisk Ugebrev, at det er mindre end en ud af 50 sager. Andre siger en ud af 200.

I et nyligt brev dateret 3. april 2020 til Konkursrådet, foreslår Foreningen af Insolvensadvokater og Kuratorforeningen, at der indføres nye "rekonstruktion light" regler, som gør det nemmere at redde de tusinder mindre virksomheder, som er ramt af krisen.

Brevet, der formelt er sendt til Konkursrådet som en kommentar til implementeringen af et EU-direktiv om nye konkursregler, er stærkt aktualiseret af Coronakrisen. Flere aktører anbefaler da også overfor Ugebrevet, at justitsminister Nick Hækkerup agerer hurtigt på forslaget.

Den nuværende konkurslov indebærer, at en nødlidende virksomhed enten går i rekonstruktion eller i konkurs. Går virksomheden i rekonstruktion, fordrer det, at der både udnævnes en rekonstruktør – typisk en advokat – og en uafhængig tillidsmand – normalt en revisor – til at bestyre boet. Rekonstruktionen forudsætter således, at både advokatens og revisorens honorarer er dækket, og det vil typisk dræne en nødlidende virksomhed for flere hundrede tusinde kroner.

Samtidig vægrer små virksomheder sig ved at gå i rekonstruktion, fordi de frygter, at den alligevel vil ende i en konkurs. Der er ingen mellemløsninger. Tidligere kunne de træde i betalingsstandsning og holde de mest aggressive kreditorer fra døren og på den måde få tid til at finde en løsning med brug af de juridiske værktøjer, som var i betalingsstandsningsinstituttet. Når de blev afskaffet, var det fordi brodne kar blandt virksomhedsejerne udnyttede det til at trække tingene i langdrag.

"De nuværende regler fungerer ikke for mindre virksomheder. Det er for dyrt og besværligt at rekonstruere under den nuværende lov. Vi har brug for en mellemting – noget mere simpelt, der giver de mindre virksomheder en pause, mens der findes løsninger", siger konkursadvokat Morten Bjerregaard Nielsen, Bjerregaard Advokatfirma.

Svend Røge, der er talsmand for "Early Warning", et netværk af rådgivere, som hjælper konkurstruede virksomheder, er enig. "De mindre virksomheder skal have længere tid til at finde en løsning, og at det skal være billigere end i dag". De samme tanker er Insolvensadvokaterne og Kuratorerne inde på i brevet til Konkursrådet.

Her foreslår de, at en rekonstruktion kan gøres billigere, hvis der ikke skal udpeges en tillidsmand, - dvs. en uafhængig revisor. Det er vigtigt med en uafhængig revisor, når store og komplekse virksomheder skal rekonstrueres, men i mindre virksomheder, hvor problemstillingerne er mindre komplekse, bør kreditorerne have tillid til den nødlidende virksomheds egen revisor, så man undgår dobbeltarbejde og ekstra honorar.

Der peges endvidere på, at de udenretlige redningsløsninger er uhensigtsmæssige. I de fleste tilfælde har kreditorer forskellige interesser. Nogle er leverandører, der håber på fortsatte leverancer til en rekonstrueret virksomhed. Andre ser ingen muligheder for et fortsat forretningsmæssigt forhold og vil gerne have så meget af deres tilgodehavende som muligt her og nu.

Der vil typisk være brug for en måned eller to til at opnå en forhandlet rekonstruktion eller en anden løsning, som ikke medfører en direkte konkurs. Dette ekstra tidsrum er særligt nødvendigt nu, hvor mange tvangslukkede virksomheder rent faktisk har et forretningsgrundlag, men alene er blevet nødlidende, fordi coronakrisen har afskåret dem fra en indtjening.

DEN DANSKE CORONA-APP LEGER MED DATAETISKE GRÆNSER

Regeringen lancerer snart en app, der skal dæmme op for smittespredningen. Indsamlingen af personfølsomme oplysninger fra danskerne rejser en række dataetiske problemstillinger, og det har intensiveret ESG-opmærksomheden på privacy-temaet. Danmark følger ikke EU's anbefalinger om en decentral dataopsamling. Sverige har af etiske årsager helt droppet en corona-app. "Det er meget indgribende som løsningen tegner nu", siger dataetisk ekspert om den kommende danske corona-app.

SAMFUNDSANSVAR

Den kommende danske corona-app, der skal kortlægge befolkningens adfærd for at identificere og begrænse smittekæder, leger med dataetiske grænser. Løsningen lever ikke fuldt ud op til EU's anbefalinger for lokaliseringsdata og kontaktsporing. Desuden kan det være problematisk, at det ikke er den bedste statslige organisation til at håndtere datasikkerhed - Danmarks Statistik - som skal stå for dataopsamlingen.

Det vækker en vis bekymring blandt dataetiske eksperter, at Danmark nu lancerer en løsning, hvor meget personfølsomme oplysninger om adfærd opsamlet via mobiltelefon indgår, uden at følge EU's anbefalinger helt tæt. Staten vil snart kunne følge med i, hvor mange og hvor tæt danskerne er på hinanden. Et af problemerne er placering af data, der ifølge [EU's anbefalinger](#) skal være decentral for at minimere risikoen for misbrug.

"Danmark følger ikke EU's anbefalinger om, at en decentral løsning er mest i sync med principperne om dataminimering, og at en central løsning kræver meget høj datasikkerhed. Man bør kun indsamle de absolut nødvendige data, og en central løsning rejser flere etiske spørgsmål; hvor langt skal overvågningen gå fra statens side? Det er meget indgribende, som løsningen tegner nu", siger Pernille Tranberg, som er medstifter af tænkehandle-tanker DataEthics.eu.

Andre lande har på baggrund af etiske overvejelser indrettet løsningerne anderledes, oplyser Pernille Tranberg. "Andre lande gør noget andet end Danmark. Tyskland og Østrig har decentral dataopsamling, og Sverige har helt droppet at lancere en app på grund af etiske overvejelser om privacy", siger Pernille Tranberg.

Desuden peger hun på, at det heller ikke er uden betydning for risikoen for misbrug, hvem der varetager de personfølsomme oplysninger. "Man kan stille sig undrende overfor, hvorfor det ikke er Danmarks Statistik, som skal håndtere data. De har et godt omdømme og erfaring med høj datasikkerhed og håndtering af følsomme personoplysninger som andre statslige institutioner ikke har."

Også fra folketetinget har der lydt krav om svar på, hvordan indsamlingen af de personfølsomme oplysninger skal håndteres og opbevares. Til Altinget siger for eksempel Enhedslistens it-ordfører Eva Flyvholm, at "Netop fordi det er så stort og så vigtigt, så skal vi virkelig passe på med ikke at tage nogle forhastede skridt."

Datasikkerhed og Privacy i fokus på ESG-dagsordenen.

Datasikkerhed og privatliv (privacy) er i hele verden kommet i centrum for ESG-opmærksomheden under COVID-19 krisen, viser en kortlægning Økonomisk Ugebrev har foretaget af den globale mediedækning. Det intensiverede fokus på dataetiske spørgsmål sker efter, at mange regeringer, myndigheder og store tech-virksomheder har iværksat dataindsamlingsprojekter og lanceret smitte-app.

Ideen er at forberede sig på en eventuel ny smittebølge i takt med, at samfundene åbner igen i de kommende måneder. For eksempel har Apple og Google indgået samarbejde om at udvikle en digital løsning, "som skal hjælpe regeringer og sundhedsmyndigheder med at mindske smittespredning vha. Bluetooth-teknologi." I en fælles erklæring skriver Apple og Google, at "Anonymitet, gennemsigtighed og samtykke er altafgørende i forbindelse med denne indsats.

COVID-19 krisen vender op og ned på ESG-agendaen. Det er stadig helbreds- og sikkerhedsforhold, der i ESG-perspektiv fylder mest i mediedækningen af COVID-19 krisen. Men ifølge data fra TrueValue labs fylder den samlede globale mediedækning af virksomhedernes respons på temaer om datasikkerhed og privacy nu henholdsvis otte og fem procent af den samlede COVID-19 mediedækning relateret til ESG-temaer. Tallene er fra 29. april og har været støt stigende siden medio marts måned, hvor tallene lå mellem 1 og 2 procent.

Joachim Katstrup

Se hele vores samling af artikler om ESG og COVID-19 krisen [her](#).

COVID-19 FORBRUGERADFÆRD SENDER ELBILSALGET I NY REKORD

Under coronakrisen er elbilsalget fordoblet, imens de konventionelle biler har oplevet et dramatisk fald. Andelen af nyregistrerede elbiler slog i første kvartal 2020 rekord. På mange måder har COVID-19 antydnet kursen for Klimarådets forslag om at stoppe al salg af benzin- og dieselmotorer for at sikre, at én million elbiler kommer på gaden inden 2030. Det handler ikke om ny teknologi, bedre batterier eller favorabel lovgivning, men om nye behov, grønne billån samt ændret forbrugeradfærd. Udviklingen skal dog tages med forbehold, siger ekspert.

SAMFUNDSANSVAR

Klimarådets plan for indfrielse af regeringens mål om 70 procent CO₂-reduktion i 2030 indeholder et ambitiøst mål for et øget antal elbiler på gaderne i Danmark. Klimarådet nævner elbiler hele 206 gange i sin rapport, og foreslår at der i Danmark i 2030 skal køre mellem 1 og 1,5 millioner elbiler på gaderne. Hvis det realiseres, vil CO₂-reduktionen herfra dække over næsten tyve procent af Klimarådets samlede reduktionspotentiale fra velkendte teknologier.

Andelen af solgte elbiler er i forhold til salget af benzin- og dieselmotorer under Coronakrisen fordoblet. Salget af benzin- og dieselmotorer er faldet drastisk - fra 63.866 i 1. kvartal sidste år til 44.816 i samme kvartal 2020. Men det er bemærkelsesværdigt, at salget af elbiler i samme periode er fordoblet.

Nyregistrerede elbiler steg fra 987 sidste år til 2134 solgte, og andelen af nyregistrerede elbiler udgør aktuelt 4,7 procent af det samlede salg, hvilket er det højeste niveau nogensinde.

COVID-19 krisen har dermed allerede sat sit tydelige præg på bilmarkedet i grøn favør, hvor elbilkøbere ikke ser ud til at være påvirket af coronakrisen. Selvom en række afgiftsordninger, som favoriserer elbiler, er blevet forlænget, kan det næppe forklare hele udviklingen. Den tidligere ordning for lempelige registreringsafgifter er blot forlænget ét år.

Forklaringen skal altså søges andre steder, lyder en ekspertvurdering: "Den grønne dagsorden er stærkere, end man måske skulle tro. Og stærke strømninger kan få medvind under kriser. Det ved vi bl.a. fra finanskrisen. Samtidig oplever mange måske ændringer i behov under nedlukningen pga. coronakrisen. Og så har markedet set grønne bil-

lån, der også har givet forbrugerne et konkret incitament til at fremme en mere bæredygtig købsadfærd", vurderer forbrugerøkonom i Nordea, Ann Lehmann Erichsen.

De grønne billån blev for alvor lanceret i efteråret 2019 og udløste bl.a. en priskrig blandt flere finansielle institutioner, der pressede renten helt ned i nærheden af nul procent. Nordea oplyser, at de siden november 2019 har udbetalt 44 grønne billån svarende til et samlet udlån på 15 mio. kroner.

Andelen af elbiler har gennem det sidste år været svagt stigende, viser [Økonomisk Ugebrevs KlimaBarometer](#). Men selv 2134 solgte elbiler på et kvartal er ikke udtryk for et gennembrud. Klimarådet konstaterer da også, at "salget af elbiler i Danmark går stadig trægt."

Derfor skal man også tage udviklingen med forbehold, mener professor i økonomisk psykologi ved Aarhus Universitet, John Thøgersen.

"Antallet af solgte elbiler i Danmark er stadig på et lavt niveau, hvilket gør det svært at konkludere ret meget, og tallene følger ikke den generelle tendens. Når det er sagt, så kan en årsag være, at den grønne forbrugsbølge stadig er drevet af "early adopters." De er ofte veluddannede og tjener mere end gennemsnittet, og er måske derfor ikke helt ramt så hårdt af krisen. Desuden kan der være ventetid på nogle typer af elbiler, og derfor kan de være bestilt, før coronakrisen var erkendt", siger John Thøgersen.

Klimarådet peger også på andre udfordringer for elbilsalget, hvis den danske bilpark for alvor skal elektrificeres. Og klimarådet er faktisk ret kontante i deres udmelding. "Det bør hurtigst muligt annonceres, at der fra 2030 iværksættes initiativer, så der reelt ikke længere sælges personbiler, som helt eller delvist drives af benzin eller diesel, hvilket dermed inkluderer opladningshybrider", skriver klimarådet.

Udviklingen på bilmarkedet under coronakrisen viser dog også ændringer i adfærd og købsmotiver. Et velkendt formuleret problem er bl.a. elbilens manglende rækkevidde. Det problem har under coronakrisen fået ny mening. Og netop ændringer i adfærd er også et helt centralt element i Klimarådets rapport, og måske endda en større barriere end noget andet i relation til at nå 70 procents CO₂-reduktion i 2030.

Joachim Katstrup

KVALITETSLØFT I TAX GOVERNANCE HOS BEDSTE TOP 100-HALVDEL

De 100 største danske virksomheder har samlet set løftet oplysningskvaliteten i arbejdet med ansvarlig skattepraksis. Den samlede pointscore for Top 100 virksomhederne er i år væsentligt højere, end den var i både 2019 og 2018. Kvaliteten er især løftet i de virksomheder, som i forvejen havde en politik for ansvarlig skattepraksis. Næsten hver anden virksomhed har stadig ikke formuleret en konkret skattepolitik og kun fem nye virksomheder tilføjes listen med pluspoint.

TEMA

I alt 26 selskaber fra Top 100 har i år forbedret deres score i Økonomisk Ugebrevs årlige rating af Tax Governance. Det er en hel del mere end sidste år, hvor 14 selskaber gik frem i forhold til året før. Godt halvdelen på Top 100 får point, mens de øvrige 47 tildeles nul point. Det viser, at omkring hver anden virksomhed, som i forvejen har en skattepolitik, fortsat udvikler den og øger kvaliteten.

Ørsted og Salling Group topper som sidste år listen med fuld pointhøst, mens ISS nu er at finde i gruppen lige efter, hvor også Mærsk placerer sig. Men der er også seks helt nye selskaber på listen, der får tildelt point. Især to entrerer listen med et højt niveau:

DS Norden og COWI tildeles hver fire ud af syv mulige point. De placerer sig dermed i gruppen af fjerdebedste selskaber til tax governance i Danmark. Også Royal Unibrew, Sydbank og Chr. Hansen rykker godt frem på listen.

Ansvarlig skat kobles til Verdensmål

Hos DS Norden, der i 2019 formulerede sin første egentlige skattepolitik, kæder Head of People, Communications & Sustainability, Anne-Louise Dam-Rasmussen, ansvarlig skatteadfærd sammen med verdensmålene.

”Skat og skattepraksis får mere og mere fokus i medier og blandt finansielle investorer og andre interessenter. Hos NORDEN vil vi med skattepolitikken gerne understrege, at vi følger gældende regler, og betaler vores skat, dér hvor vi skal, samt at vi ikke benytter aggressiv skatteplanlægning for at undgå at betale skat. Skat understøtter desuden infrastrukturen, hvilket er et fokus under vores sustainability strategi, hvor vi har valgt SDG 9 Industry, Innovation and Infrastructure.”

Ifølge Anne-Louise Dam-Rasmussen vil den nye skattepolitik hos DS Norden ikke ændre dagligdagen væsentligt, idet selskabet i praksis længe har fuldt principperne. Men signalværdien er vigtig. ”Det kommer i realiteten ikke til at betyde så meget i praksis. Men vi mener, det er vigtigt at vise, at NORDENs direktion og bestyrelse tager emnet alvorligt”, siger Anne-Louise Dam-Rasmussen.

Som det er tilfældet med 94 af de 100 på listen, har DS Norden heller ikke valgt at offentliggøre sine land-for-land skattebetalinger. ”Vi er ikke en produktionsvirksomhed, hvorfor vi ud fra et væsentlighedsprincip ikke har inkluderet land-for-land-skat. Som shippingvirksomhed betaler vi tonnageskat, og den er vurderet mere væsentlig i dette tilfælde”, siger Anne-Louise Dam-Rasmussen.

Ekspert: Ansvarlighed tages mere seriøst

Tidligere Koncernskattechef i Novo Nordisk og nu Senior Advisor Ole Bendixen fra BENDIXEN Tax Governance vurderer, at årets resultat viser, at ansvarlighed og skat i stigende grad tænkes under samme hat.

”Udviklingen i forhold til sidste år bekræfter, at ansvarlig skat tages mere og mere seriøst i virksomhederne, og at der handles på intentionerne. Der er fortsat en del børsnoterede selskaber uden offentliggjort skattepolitik. Dette kan udgøre en risiko, da interessenter – herunder ikke mindst aktionærerne – i dag forventer, at virksomhederne har det på plads”, siger Ole Bendixen.

FORTSÆTTES PÅ NÆSTE SIDE ►

TAX GOVERNANCE: STØRST FREMGANG

Virksomhed	Point 2020	Point 2019	Ændring
Royal Unibrew	5	1	4
DS Norden	4	0	4
Cowi	4	0	4
ISS	6	3	3
Chr. Hansen Holding	5	2	3
Sydbank	4	1	3
TDC	5	3	2
Lego	5	3	2
VKR Holding	4	2	2
Ecco Sko	4	2	2
Equinor	4	2	2
Pandora	3	1	2
Haldor Topsøe	3	1	2
Scandinavian Tobacco Group	2	0	2

Kilde: Økonomisk Ugebrev Research

Note: Vestas får fem point men var ved fejl ikke på listen sidste år, hvorfor selskabets point sidste er registreret til nul.

« FORTSAT FRA FORRIGE SIDE

Ole Bendixen, der også er tidligere partner i E&Y, mener, at en skattepolitik har afgørende betydning for en virksomheds troværdighed i forhold til at drøfte skatte spørgsmål med myndigheder og andre stakeholdere.

”Virksomheder, der prioriterer ansvarlig skat og engagerer sig, legitimerer virksomhedernes involvering i forhold til at bidrage til at præge design af ny skattelovgivning og andre forhold på skatteområdet. Ansvarlig skat rykker fortsat op på den politiske agenda, da politikerne interesserer sig meget for området”, siger Ole Bendixen.

Fremgang på alle syv målepunkter

På alle syv målepunkter i ratingen er der fremgang, hvor 42 ud af de 50 der tildes point, nu klart og tydeligt har formuleret, hvad incitamentet for skatteplanlægningen har udgangspunkt i, og hvilke værdier det hviler på.

Flere selskaber har nu også oplysninger om, hvorvidt man har aktiviteter i skattelylande imens offentlig land-for-land rapportering stadig ikke er slået igennem. Mærsk har annonceret, at de forbereder land-for-land rapportering næste år og det kan måske få flere andre til at følge med.

Et eller flere af FN's 17 verdensmål bliver i år inddraget af 15 selskaber i relation til skattebetalinger. Det er mere end en fordobling i forhold til sidste år, hvor syv virksomheder sammenkædede verdensmålene til skat. Der er også en pæn stigning i virksomheder, som nu rapporterer

om ansvarlig skattepraksis i CSR-rapporten, hvilket indikerer, at skatte spørgsmål opfattes som relevant for virksomhedens generelle bæredygtige adfærd og omdømme.

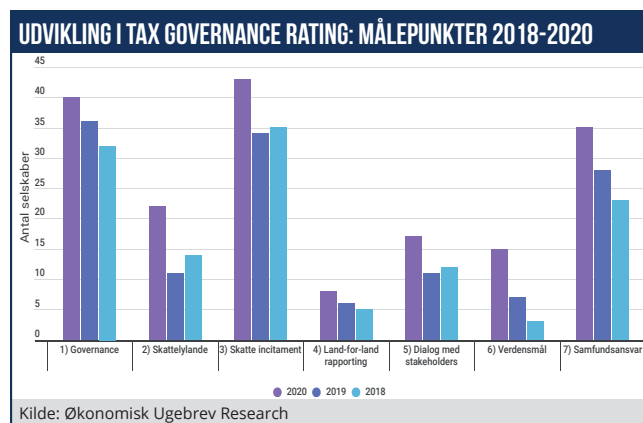
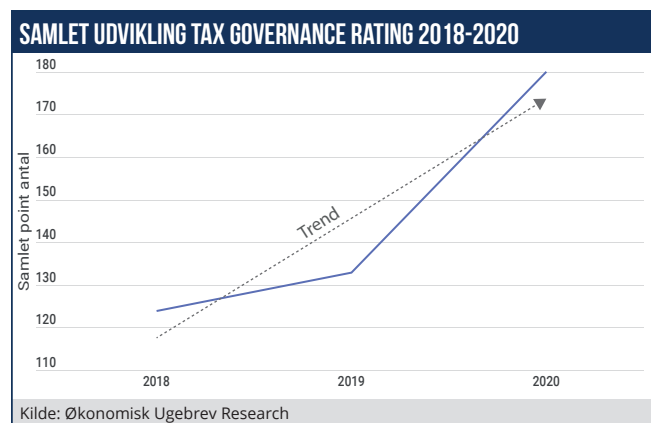
Mange bestyrelser har øget opmærksomheden på ansvarlig skattepraksis og efterlyser dokumentation og stærkere opfølgning på skattepolitikken. Og det afspejles også i årets rating, hvor det samlede øgede pointantal primært hentes fra virksomheder, der allerede arbejder med ansvarlig skat, vurderer Partner hos KPMG Acor Tax, Søren Dalby.

”Resultatet af jeres rating viser, hvad jeg også ser i markedet. Nemlig at mange bestyrelser i virksomheder med formulerede skattepolitikker begynder at interessere sig for, hvordan politikken efterleves. Mange er derfor begyndt at kigge på de interne processer og efterspørger dokumentation for, at der handles principperne”, siger Søren Dalby.

Opmærksomheden vil formentlig tage til i styrke efter COVID-19 krisen, hvor mange virksomheder har modtaget støtte af staten eller på anden måde fået tættere bånd til myndighederne. En skattesag ser ikke køn ud lige efter modtagelse af statsstøtte.

”Jeg tror, at vi vil se en forstærket opmærksomhed om skattebetalinger i fremtiden. Ikke mindst i lyset af coronakrisens mange støtteordninger. Ansvarlig skat vil derfor få mere fokus, når virksomhedens bæredygtige profil i øvrigt er på dagsordenen”, siger Søren Dalby.

Joachim Katstrup



ISS RYKKER MARKANT FREM I RATING AF TAX GOVERNANCE

ISS rykker helt frem i feltet af de danske virksomheder med den stærkeste rapportering om Tax Governance. Skattebetalinger er med ISS' opdaterede skattepolitik nu en del af virksomhedens sociale ansvar, og ISS forpligter sig til at være proaktive på skatteagendaen, viser Økonomisk Ugebrevs årlige gennemgang af Tax Governance i de 100 største selskaber.

TEMA

ISS' nye politik afviser dog ikke eksplicit aggressiv skatteplanlægning. Men Vice President for corporate tax i ISS, Mads Kristensen, fastslår at selskabet ikke søger forretningsmuligheder på baggrund af skatteargumenter. Den nye skattepolitik er også et vigtigt signal overfor ansatte og i rekruttering af nye medarbejdere, giver Mads Kristensen udtryk for.

ISS er med en ny opdateret skattepolitik nyt navn i toppen af Økonomisk Ugebrev Årlige Tax Governance Rating. Den nye skattepolitik giver en placering i gruppen af "næstbedste" til Tax Governance i Danmarks 100 største virksomheder. I feltet lige efter de førende, Ørsted og Salling Group, finder vi også vinderen fra 2018 A.P. Møller Mærsk.

ISS' skatteafdeling gennemgår årligt skattepolitikken, og i år har den fået tilføjet nye elementer vedrørende ansvarlighed. For eksempel er skattepolitikken nu forankret i CSR arbejdet. "We will promptly disclose to the Tax Authorities all legally required information, as tax is a core part of the ISS Corporate Responsibility", skriver ISS.

Manglende land-for-land oplysninger

ISS får ikke maksimumpoint, idet selskabet ikke offentliggør land-for-land skattebetalinger, hvilket kun meget få selskaber i Danmark har valgt at gøre. "Det er vores vurdering, at country-by-country rapporteringen ikke giver et retvisende billede i forhold til den faktiske skatteposition i de enkelte lande. Dette skyldes, at der ikke er en ensartet global fortolkning af de underliggende regler for country-by-country rapporteringen. Derfor vil der være en overvejende høj risiko for, at de tal som i givet fald offentliggøres, vil blive fejlførtolket. De nuværende regler giver reelt ikke grundlag for en fortolkning på tværs af koncerner", siger vice president for corporate tax i ISS, Mads Kristensen.

Ifølge den nye skattepolitik vil ISS arbejde for en "competitive effective tax rate within the limits of the tax legi-

slation". Det udelukker ikke i sig selv muligheden for en aggressiv skatteadfærd, hvor skatteprocenten kan reduceres til tæt på nul uden at komme i juridisk uføre. Men Mads Kristensen mener ikke, det er en relevant betragtning, fordi ISS afviser at se efter forretningsmæssige muligheder på baggrund af skatteargumenter.

"Vores effektive skattesats er et resultat af, hvor vi driver vores forretning, og vores indtjening i disse lande. Og dermed en afspejling af vores globale footprint. Vi indretter ikke vores drift efter den underliggende beskatning, og jeg kan dermed ikke se det angivne scenario som relevant, end ikke teoretisk. I forhold til vores daglige drift er det selvfølgelig vigtigt for os, at vi ikke bliver underlagt dobbeltbeskatning, og vi ønsker ikke at betale mere i skat, end loven tilskriver", siger Mads Kristensen.

Skattepolitik ændrer ikke dagligdagen

Skattepolitikken betyder da heller ikke, at hverdagen kommer til at se markant anderledes ud end den tidligere har gjort, siger Mads Kristensen: "Vi forventer ikke, at den opdaterede ISS Group Tax Policy vil ændre vores daglige drift på nogen måde. Vores ISS Group Tax Policy er blot en refleksion af den måde, hvorpå vi ser på skatteområdet i vores daglige arbejde. Vi vil på et hvert givet tidspunkt sikre, at vi er tax compliant og betaler den skat, som lovgivningen tilsiger, at vi skal betale, og det er vigtigt for os, at vi lokalt sikrer et godt samarbejde med de lokale skattemyndigheder".

Et centralt punkt i den nye skattepolitik er da også signalværdien overfor konkurrenter og ikke mindst overfor medarbejdere og muligheden for at tiltrække nye medarbejdere i fremtiden. Også på det punkt er ansvarlig skat blevet et vigtigt punkt under virksomhedens sociale ansvar.

"Vores industri er en industri, hvor der kan være eller historisk har været aktører, som har haft mindre fokus på at være f.eks. tax compliant, hvilket påvirker konkurrencesituationen, og eftersom det er vigtigt for os, at vi behandler vores medarbejdere ordentligt i forhold til løn og arbejdsvilkår, så vil vi altid støtte op om initiativer, som sikrer lige vilkår for alle, at ansatte får den rette løn, og at der betales de rette skatter", siger Mads Kristensen.

Ifølge skattepolitikken arbejder ISS ud fra et princip om, at "respond proactively to regulatory and other chan-

FORTSÆTTES PÅ NÆSTE SIDE ►

« FORTSAT FRA FORRIGE SIDE

ges as soon as these are known". Det blev for eksempel praktiseret i en skatteafgørelse fra 2017, hvor skattemyndighederne underkendte lønomkostninger fra Mergers & Acquisitions som fradragsberettigede.

"Vi valgte at deltage aktivt i forhold til at fremhæve, hvilke konsekvenser denne afgørelse ville have for dansk erhvervsliv, herunder risikoen for at arbejdspladser ville blive flyttet ud af Danmark. Efter dialog med Skatteministeriet og politiske partier endte dette i en ny lovgivning, som rettede op på de meget omfattende negative konsekvenser af skatteafgørelsen fra 2017", oplyser Mads Kristensen.

Mads Kristensen ser også et direkte link mellem den

nye skattepolitik og ISS' støtte til de 17 Verdensmål, hvor især mål nummer 16 er relevant for skattepolitikken. Især målsætning nr. 8 og nr. 16, "Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels" har en sammenhæng til ISS Group Tax Policy", siger Mads Kristensen.

Han fremhæver formuleringen i skattepolitikken om, at "We support governmental and industry specific initiatives that introduce tighter controls and sanctions to ensure that companies in our industry play by the rules".

Joachim Kattrup

Tax Governance Rating 2020 - sådan har vi gjort

Økonomisk Ugebrev Ledelse måler danske Top 100 selskabernes skatterapporteringer og gennemsigtighed. Ratingen bygger på syv målepunkter inspireret af bl.a. Sir Richard Bransons B-Teams principper i "A New Bar for Responsible Tax" og revideres årligt for eventuelle skærper eller opdaterede formuleringer i samarbejde med BENDIXEN Tax Governance.

Ratingen vurderer om danske selskaber rapporterer i forhold til hvert enkelt kriterie i en grad, der efter sund fornuft kan vurderes som tilstrækkeligt. Ratingen vurderer således ikke kvaliteten af rapporteringen, men omfang, gennemsigtighed og detaljeringsgrad.

Selskabet tildeles et point for hvert af de syv målepunkter, selskabet lever op til. Alle 100 selskaber er undersøgt på baggrund af tilgængelige rapporter - herunder årsrapport, CSR-rapport, Governancerapport og skattepolitikker samt andre relevante dokumenter, selskaberne har offentliggjort.

Resultaterne kvalitetstjekkes ved rundsending til virksomhederne for kommentarer og verifikation. De samlede resultater forelægges eksperter for deres vurderinger.

Ratingen er foretaget siden 2018.

Målepunkter

1) Tax Governance: Har virksomheden en skattepolitik, med oplysning om tilgang til governance og tax risk management?

2) Skattelylande: Er det eksplicit oplyst i hvilke lande selskabet har aktiviteter i skattelylande samt efter hvilke skattelykriterier?

3) Skatteincitament: Er det tydeligt oplyst, hvordan selskabet forholder sig til skatteincitament?

4) Land-for-land rapportering: Har virksomheden som minimum oplyst effektive skatteprocenter for de lande, de opererer i?

5) Dialog med stakeholders: Oplyser selskabet om tilgang til og indgåede samarbejder med skattemyndigheder eller andre organisationer i forhold til at sikre compliance og modvirke aggressiv skatteplanlægning?

6) Verdensmål: Bliver skattepolitikken kædet sammen et eller flere af FN's 17 Verdensmål?

7) Offentliggørelse: Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?

MÆRSK OFFENTLIGGØR LAND-FOR-LAND SKATTEBETALINGER

Uden land-for-land skatterapportering lever Mærsk endnu ikke op til de skatteprincipper, som selskabet tilsluttede sig for to år siden. Salling Group og Ørsted går fortsat enegang om frivilligt at offentligøre land-for-land, imens de store banker kun oplyser land-for-land, fordi lovgivningen kræver det.

TEMA

Mærsk vil fra næste år offentligøre sine land-for-land skatterapporteringer. Foreløbig holder Mærsk dog rebene tæt ind til rælingen, men oplyser, at de forbereder offentligørelsen blandt andet på baggrund af andres erfaringer, samt hvilke konkurrencehensyn, der skal inddrages.

I Mærsk's seneste sustainability rapport skriver Mærsk, at de arbejder på at leve fuldt op til "The B-teams" principper for ansvarlige skattepraksis. Mærsk var blandt femten andre globale virksomheder med til at etablere principperne i regi af The B-team, der har Sir Richard Branson som frontfigur.

I forbindelse med annonceringen i årets sustainability rapport har Økonomisk Ugebrev stillet Mærsk en række spørgsmål om, hvad rapporteringen forventes at indeholde, og hvilken betydning Mærsk forventer det vil få i relation til, om andre danske virksomheder følger med.

For eksempel bliver det interessant at se om rapporteringen dækker alle former for skatter og afgifter, om samtlige jurisdiktioner inddrages, og om rapporteringen sammenkædes til overskud, omsætning, ansatte og andre forretningskritiske oplysninger.

Foreløbig er Mærsk dog ikke klar til at løfte sløret for, hvad rapporteringen vil indeholde.

"Som nævnt i vores Sustainability Rapport, arbejder Mærsk på at offentligøre flere oplysninger om i hvilke lande

vi betaler skat. Vi er i dialog med andre selskaber, der har tilsluttet sig The B Team principles for at dele erfaringer omkring, hvordan dette gøres bedst, således at vi sikrer relevant information til vores interessenter, men samtidig også uden at offentligøre konkurrencefølsomme informationer. Andre virksomheder, der har tilsluttet sig The B Team, har valgt at lægge et væsentlighedsniveau og aggregere informationer på lande og/eller regionsbasis. Mærsk vil formodentlig gøre noget tilsvarende", oplyser Senior Press Officer i Mærsk, Christian Kjærgaard-Winther.

Hvis Mærsk følger for eksempel [Vodafones eksempel](#) på land-for-land skatterapporteringer vil vi næste år se land-for-land rapportering, der indeholder omsætning, profit, selskabsskat, indirekte skat samt investeringer og antal ansatte.

Følger Mærsk [Unilevers model](#) vil rapporteringen indeholde lidt færre oplysninger. For eksempel oplyser Unilever ikke alle jurisdiktioner. De er aggregeret på regionsniveau, og kun de største lande er med. Unilever sammenstiller heller ikke skatteoplysninger direkte med andre økonomiske oplysninger.

Ifølge Økonomisk Ugebrevs Tax Governance Rating rapporterer otte danske selskaber - Salling Group, Ørsted, Sydbank, Equinor, Nordea, Danske Bank, Alfa Laval (via svensk moderselskab) og Saxo Bank - i Top 100 skattebetalinger land-for-land. Det er to mere end året før. Det er dog værd at bemærke, at både olieselskaber og banker er forpligtet via lovgivning, og oplysningerne ville næppe være tilgængelige uden dette lovkrav.

Tilbage er dermed fortsat kun Salling Group og Ørsted, som frivilligt har valgt at offentligøre skatteoplysninger pr. jurisdiktioner. Hverken Ørsted eller Salling Group har mange skattemæssige forhold i international sammenhæng, og forsigtigheden med at øge transparensen på skatteområdet blandt dansk erhvervslivs største selskaber er fortsat udtalt.

En række af Danmarks store institutionelle investorer [opfordrer](#) virksomhederne til at åbne for land-for-land skatterapporteringer. Det gælder bl.a. PKA, MP Pension, Pensam og PFA. Det afvises dog i en artikel af flere store danske selskaber som Pandora, DSV og Novo Nordisk. Også Dansk Industri og Dansk Erhverv er modstandere af åbne land-for-land skatteoplysninger.

Joachim Kattrup

SELSKABER DER OFFENTLIGGØR LAND-FOR-LAND SKATTEBETALINGER

Virksomhed	Point 2020	Rank 2020
Salling Group	7	1
Ørsted	7	1
Sydbank	4	4
Equinor	4	4
Nordea Bank Danmark	4	4
Danske Bank	4	4
Saxo Bank	2	6
Alfa Laval*	1	7

Kilde: Økonomisk Ugebrev Research

Note: * Alfa Laval offentliggør land-for-land skattebetaling via moderselskab

TABEL: TOP 100 TAX GOVERNANCE

TOP 100: TAX GOVERNANCE												
		Målepunkter										Beskrivelse af målepunkter:
Rank	Virksomhed	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Total	Sidste år	Ændr.	
1	Salling Group	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	6	1	(1) TAX GOVERNANCE Har virksomheden en skattepolitik, med oplysning om tilgang til, governance og tax risk management?
1	Ørsted	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	7	0	
2	ISS	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	3	3	
2	A.P Møller Mærsk	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	6	0	
3	Vestas Wind Systems	✓	✓	✓		✓		✓	5	0	5	(2) SKATTELYLANDE Er det eksplicit oplyst i hvilke lande selskabet har aktiviteter i skattelylande samt efter hvilke skattelykriterier?
3	Royal Unibrew	✓	✓	✓			✓	✓	5	1	4	
3	Chr. Hansen Holding	✓	✓	✓			✓	✓	5	2	3	
3	TDC	✓	✓	✓		✓		✓	5	3	2	
3	Lego	✓	✓	✓		✓		✓	5	3	2	(3) SKATTEINCITAMENT Er det tydeligt oplyst, hvordan selskabet forholder sig til skatteincitamenter?
3	DSV	✓	✓	✓			✓	✓	5	4	1	
3	Carlsberg	✓	✓	✓		✓		✓	5	4	1	
3	Nykredit Bank	✓	✓	✓		✓		✓	5	5	0	
3	NKT	✓	✓	✓			✓	✓	5	5	0	(4) LAND-FOR-LAND RAPPORTERING Har virksomheden som minimum oplyst effektive skatteprocenter for de lande de opererer i?
3	Danske Shell	✓		✓		✓	✓	✓	5	5	0	
4	DS Norden		✓	✓			✓	✓	4	0	4	
4	Cowi	✓		✓		✓	✓		4	0	4	
4	Sydbank	✓	✓		✓			✓	4	1	3	(5) DIALOG MED STAKEHOLDERS Oplyser selskabet om tilgang til og indgåede samarbejder med skattemyndigheder eller andre organisationer i forhold til at sikre compliance og modvirke aggressiv skatteplanlægning?
4	VKR Holding	✓	✓	✓				✓	4	2	2	
4	Ecco Sko	✓	✓	✓		✓			4	2	2	
4	Equinor			✓	✓	✓		✓	4	2	2	
4	Arla Foods	✓	✓	✓		✓			4	3	1	(6) VERDENSMÅL Bliver skattepolitikken kædet sammen et eller flere af FN´s 17 Verdensmål?
4	Novo Nordisk	✓		✓		✓		✓	4	4	0	
4	Nordea Bank Danmark	✓		✓	✓			✓	4	4	0	
4	Jyske Bank			✓		✓	✓	✓	4	4	0	
4	Danske Bank	✓			✓		✓	✓	4	4	0	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
5	Pandora	✓	✓	✓					3	1	2	
5	Haldor Topsøe	✓		✓				✓	3	1	2	
5	Per Aarsleff			✓			✓	✓	3	2	1	
5	FLSmidth & Co.	✓		✓				✓	3	2	1	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
5	Siemens Gamesa	✓	✓	✓					3	3	0	
5	Dansih Crown	✓	✓	✓					3	3	0	
5	Coloplast	✓		✓				✓	3	3	0	
5	Rockwool International	✓		✓				✓	3	4	-1	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
6	Scandinavian Tobacco Group	✓		✓					2	0	2	
6	Tryg	✓		✓					2	1	1	
6	Saxo bank			✓	✓				2	1	1	
6	Telia Company Danmark			✓				✓	2	2	0	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
6	Novozymes			✓				✓	2	2	0	
6	Nilfisk	✓		✓					2	2	0	
6	Leo Pharma	✓		✓					2	2	0	
6	House of Prince (BAT)	✓						✓	2	2	0	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
6	H. Lundbeck	✓		✓					2	2	0	
6	Grundfos	✓		✓					2	2	0	
6	Egmont	✓		✓					2	2	0	
6	Danske Spil						✓	✓	2	2	0	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
6	Bygma Gruppen		✓					✓	2	2	0	
6	Rambøll			✓				✓	2	3	-1	
6	Hempel Gruppen	✓				✓			2	3	-1	
7	GN Store Nord			✓					1	0	1	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
7	Alfa Laval Danmark				✓				1	0	1	
7	PostNord Danmark							✓	1	1	0	
7	KMD							✓	1	1	0	
7	Danfoss	✓							1	1	0	(7) OFFENTLIGGØRELSE Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?
7	DFDS	✓							1	1	0	
	Total	40	22	43	8	17	15	35	-	-	-	

Beskrivelse af målepunkter:

(1) TAX GOVERNANCE

Har virksomheden en skattepolitik, med oplysning om tilgang til, governance og tax risk management?

(2) SKATTELYLANDE

Er det eksplicit oplyst i hvilke lande selskabet har aktiviteter i skattelejlande samt efter hvilke skattekriterier?

(3) SKATTEINCITAMENT

Er det tydeligt oplyst, hvordan selskabet forholder sig til skatteincitamenter?

(4) LAND-FOR-LAND RAPPORTERING

Har virksomheden som minimum oplyst effektive skatteprocenter for de lande de opererer i?

(5) DIALOG MED STAKEHOLDERS

Oplyser selskabet om tilgang til og indgåede samarbejder med skattemyndigheder eller andre organisationer i forhold til at sikre compliance og modvirke aggressiv skatteplanlægning?

(6) VERDENSMÅL

Bliver skattepolitikken kædet sammen et eller flere af FN's 17 Verdensmål?

(7) OFFENTLIGGØRELSE

Indgår skattepolitikken tydeligt som en del af CSR- eller bæredygtighedsrapporter?

Kilde: Økonomisk Ugebrev Research, BENDIXEN Tax Governance har bidraget med input til analysen.

Resultaterne kvalitetstjekkes ved rundsending til virksomhederne for kommentarer og verifikation.

Denne liste medtager alene 54 virksomheder, da de sidste 46 betragtede virksomheder får 0 point ud fra vores måling.

De 46 udeladte virksomheder er som følger:

Aalborg Portland Holding, Also, Arbejdernes Landsbank, Atea, Bavarian Nordic, Coop Danmark, Dagrofa, Danish Argo, Demant, DLG, DSB, Energi Danmark, Energinet.dk, Euro Cater Group, Falck, Flagged Holding, Genmab, Hofer Forsyning Holding, IBM Danmark, Interdan Holding, Jeld-Wan, J-F. Kemvigh-Müller Holding, Jysk Holding, LM Wind Poer Holding, Mojsaa Holding, NEAS Energy, Nets, Nic Christian Holding, Nomoco, OK, Orifarm Group, Rema 1000 Danmark, Royal Greenland, SAS Group, Schouw & Co., Semler Gruppen, Solar, Spar Nord Bank, Stark Group Holdings, Thornico, Tican, Torm, Ultrana, United Shipping & trading company, Workforce LogIQ, XL-Byg.

VIRKSOMHEDER BØR INDTÆNKE VARIGE EFFEKTER AF CORONAKRISEN

Som bekendt er det særligt svært at spå om fremtiden. Men virksomheder, der skal lægge en strategi, er nødt til at danne sig en mening om, hvilke varige effekter coronakrisen vil få på deres marked, produkter og kundeadfærd. To af de mere interessante ting at holde øje med er, om hjemmearbejde forøges, og hvordan forbrugerne vil beskytte sig mod en tilsvarende situation i fremtiden.

PRAKTISK LEDELSE

Når et chok af en eller anden art rammer verden, opstår der diskussioner om, hvordan det vil påvirke eftertiden. Buddene veksler mellem at tro på, at den nye adfærd hos forbrugere og virksomheder i et eller andet omfang er blivende, til at den gamle tilstand mere eller mindre vender tilbage. Sandheden er, at det er en blanding af begge dele.

Terrorangrebene den 11. september 2001 bevirkede umiddelbart et styrt i salget af flyrejser. Salget rettede sig dog ret hurtigt. Derimod har det været en blivende effekt, at folk accepterer skrappe og indgribende foranstaltninger, der skal forebygge terrorisme – ikke bare i form af de nye sikkerhedsprocedurer i lufthavne, men også i form af overvågning af vores bevægelser og økonomiske transaktioner.

Boston Consulting Group skriver i en [analyse](#) om dette eksempel som indgang til nogle overvejelser om, hvilke blivende forandringer virksomhederne vil se som følge af COVID-19. Konsulenthuset understreger, at der kun er tale om kvalificerede gæt.

Hjemmearbejde sparer omkostninger

Mange vil huske coronakrisen for, at de arbejdede hjemme. Måske vil nogle også efterfølgende foretrække at arbejde mere hjemme, og under alle omstændigheder er det et godt bud, at arbejdsgivere vil tænke videre i det spor. For dem har hjemmearbejdet den positive konsekvens, at de sparer dyre kontorkvadratmeter.

Går det sådan, vil det ramme ejendomsbranchen og ejendomsværdierne. Derimod vil det favorisere producenterne af det udstyr, der skal til for at indrette et godt hjemmekontor. Det handler om alt fra borde og stole til diverse elektronik. Man kan også forestille sig, at andre dele af ejendomsbranchen vil tjene på det, hvis hjemme-

arbejderne begynder at efterspørge større og anderledes indrettede boliger.

Også teleselskaberne vil profitere på mere hjemmearbejde, fordi der vil være efterspørgsel efter større båndbredde. I samme retning vil det trække, hvis forbrugerne er blevet vænnet til at se net-tv i endnu højere grad, end de var i forvejen.

Det ændrede forbrugsmønster omfatter også større nethandel. I denne omgang har det bl.a. været kronede dage for Amazon, og der er et fortilfælde, der indikerer, at den effekt i hvert fald til dels vil vare ved. Sådan gik det nemlig, da dele af Kina lukkede ned som følge af SARS-virusen i 2003.

Omkring forbrugsvanerne er det også interessant at se, om restauranterne nogensinde kommer tilbage til storheden fra før coronakrisen, eller om folk har lært at bruge take-away, ikke bare som en løsning på en travl dag, hvor man skal forkæle sig selv, men også som et fundament for socialt samvær.

En permanent ny trend i forbrugeradfærden er næsten uundgåelig: Dem, som har oplevet lockdowns, vil for altid søge at være beredt på en gentagelse. Man må forestille sig, at værnemidler vil være tilgængelige i alle større supermarkeder, at folk selv vil holde et lager af dem, og at de vil blive brugt ved mindre alvorlige sygdomme, som forkølelser og influenzaer.

Det helt store spørgsmål er, om det også vil ændre vores valg af boliger og transport. I de seneste år er tendensen gået mod mindre boliger i tæt byggeri i bykerne, men det vil måske blive mindre udpræget. Det kan også være, at flere vil prioritere at have egen bil, eller at bo tættere på jobbet. Men som sagt, endnu kan ingen sige med sikkerhed, hvad der vil stå tilbage efter coronaen. Virksomhederne er dog, som led i deres strategiudvikling, nødt til at danne sig en mening om det.

BCG foreslår nogle simple redskaber til analysearbejdet: For det første at erkende egen frygt og egne svagheder – kunder og samarbejdspartnere vil sandsynligvis opleve noget tilsvarende. For det andet at holde nøje øje med, hvad der sker i de lande og regioner, der er tidligst ude af smitten. Og for det tredje at holde øje med de – ofte små og nystartede – virksomheder, der reagerer hurtigt og ser et nyt behov hos forbrugere og virksomheder.

Sten Thorup Kristensen

COVID-19 GØR GOD ONLINE-SERVICE EKSTRA VIGTIG

Trenden har de senere år været, at virksomhederne satsede på at gøre deres digitale kontakt med kunderne effektiv, mens den personlige service er nedprioriteret. Det er der grund til at gentænke nu, hvor der er frygt og usikkerhed, og hvor mange har et uopfyldt behov for nærhed. Med god service vil kunderne til gengæld være mere tilbøjelige til at acceptere fejl fra virksomhedernes side.

PRAKTISK LEDELSE

Under coronakrisen har mange for første gang stiftet bekendtskab med videomøder. Så hvorfor ikke begynde at tilbyde det til kunder, som har en reklamation eller en forespørgsel? Konsulenthuset strategy+business gennemgår i en [guide](#) en række forslag.

Mange kunder vil måske foretrække en mail eller en chat-funktion, men muligheden for at se virksomhedens repræsentant i øjnene, løfter servicen og troværdigheden til et højere niveau. Netop den personlige kontakt har folk ekstra meget brug for i den nuværende situation, hvor frygt og isolation er almindelige følelser.

Allerede før coronakrisen var den personlige service online et område, hvor virksomhederne var på kant med deres kunder. [Undersøgelser](#) fra PwC viste, at virksomhederne i vidt omfang gik bort fra at prioritere god digital service. Dette ud fra den rationelle overvejelse, at systemerne først og fremmest skulle være effektive. Vi kender det alle fra, at det er nemt at købe et produkt og en ydelse online, og ofte også nemt at få pengene tilbage, hvis noget er galt. Derimod er det meget tungt at få hjælp, hvis der er mere komplicerede problemer.

Men PwC kunne også, på basis af en undersøgelse blandt 15.000 forbrugere i tolv lande, dokumentere, at den personlige service var noget, som var efterspurgt, og som mange angav at være villige til at give en betydelig merpris for.

At forbrugerne vil give 16 procent mere for en kop kaffe, hvis der følger god og venlig service med, er ikke overraskende. Men også på en langt dyrere ydelse som flyrejser er der en potentiel merpris på 10 procent. Netop på flyrejser fandt PwC også den suverænt største afstand mellem, hvor stor vægt forbrugerne lægger på personlig og venlig service, og hvad de faktisk får.

Nu er det selvfølgelig nemt at svare i en undersøgelse, og hvis forbrugerne i praksis vælger den billigste rejse, de kan finde på Momondo eller lignende portaler, må flyselskaberne naturligvis indrette sig på det, hvis de vil klare sig i konkurrencen. Alligevel er det store ønske om god service ved køb af netop flyrejser interessant, fordi mange forbinde flyrejser med utryghed og forskellige grader af angst: Præcis det, som er almindelige følelser under coronakrisen.

Følsomme relationer

Der er altså god grund til at tro, at forbrugerne lige nu lægger ekstra stor vægt på service og personlighed, når de handler online. Derfor, argumenterer strategy+business, skal man som virksomhed ikke bare tænke på, at det nu gælder om at booste salget mest muligt og kapre markedsandele. For at nå det, må man gå en omvej og overveje, om kontakten med kunderne skal indrettes anderledes.

Hvor bedre og mere personlig service som regel vil betyde større udgifter, kommer situationen også med fordele for virksomhederne. En af dem er, at der er større plads til at fejle, så længe man bare viser, at man gør forsøget. I en tid med stor usikkerhed er det måske tværtimod utroværdigt, hvis virksomhederne forsøger at fremstå strømlinede og selvsikre, og en fælles oplevelse af at prøve sig frem kan skabe et bånd mellem virksomhed og kunde. I samme omgang kan tiden være inde til at foreslå kunderne at deltage i udviklingen og afprøvningen af nye produkter og tjenester, måske mod at de får en rabat.

Også innovative produkter, eller løsninger, der hjælper kunderne gennem krisen, vil blive taget godt imod, selv om disse produkter og løsninger ikke er perfekte. Det kan f.eks. være relevant i den gradvise åbning af samfundene, hvor mange virksomheder skal finde på løsninger, som deres kunder ikke bare har tilladelse af myndighederne til at bruge, men som de også selv er trykke ved.

Under alle omstændigheder er der en psykologisk mekanisme, som gælder mellem individer, og som også gælder mellem en forretning og dens kunder: I krisetider finder man ud af, hvor man har hinanden, og man opnår stærke oplevelser sammen. Så det indtryk, en virksomhed gør nu, kan blive stående i kunders erindring lang tid fremover, og det kan overtrumfe værdien af mange reklamekampanjer og andre PR-aktiviteter.

Sten Thorup Kristensen

FINANSDirektørens Handlingsplan under Coronakrisen

CFO'en har ansvaret for at udarbejde budgetter og prognoser for indtægter og udgifter ved forskellige initiativer. Imidlertid er det ikke givet, at de sædvanlige analysemodeller er baseret på forudsætninger, som holder i den nuværende situation med COVID-19 krisen. At få styr på dét er blot en af finansdirektørens ekstraordinære opgaver.

PRAKTISK LEDELSE

CFO'en står med særlige udfordringer under den aktuelle krise, fordi han skal navigere i det operationelle rum, hvor sigtbarheden er endnu ringere end på det strategiske plan. CFO Magazine oplister i en [gennemgang](#) seks punkter, som kan inspirere finansdirektører, der skal tilrettelægge deres arbejde under den igangværende krise og derefter:

1) Forbered rystelser i personalet. Virksomhederne har for længst gjort tiltag for at hindre smittespredning og beskytte specielt medarbejdernes helbred, både når det gælder introduktion af hjemmearbejde, regler om afstand eller andet. Der er kæmpet for at få de digitale systemer, der skal understøtte hjemmearbejde, på plads. For finansdirektøren rækker opgaverne videre: Han skal sikre, at afdelingen kører videre, hvis medarbejdere skulle blive ramt af sygdommen. Det indebærer, at der skal være afløsere parat, så bilag fortsat kan godkendes, og så der er folk med adgang til økonomisystemerne.

2) Sørg for likviditeten. Virksomheder, der er ramt på omsætningen, kan få problemer med likviditeten. En mere heldig variant er, hvis man hører til i de sektorer, der har omsætningsfremgang, men at det i første omgang kræver likviditet at realisere den øgede aktivitet. Ekstern finansiering er blevet dyrere, hvis det overhovedet er muligt at få den, og det er også kun i undtagelsestilfælde muligt at hente penge ved aktieemissioner. Omvendt er der introduceret hjælpepakker, som måske kan komme virksomheden til gode. Alt dette må finansdirektøren få overblik over. Er der behov for stram styring af likviditeten, kan det være relevant at centralisere godkendelser af udbetalinger, ligesom man må se på, om driften kan indrettes således, at f.eks. skattebetalinger falder senere.

3) Kommunikér med investorer og myndigheder. Selvom udsigten til at hente ny kapital er ringe lige nu,

kan der komme en senere fase, hvor der er større klarhed om, hvordan pandemien udvikler sig og kan bekæmpes medicinsk. I den situation er det vigtigt at have troværdighed, og derfor må finansdirektøren bedst muligt kommunikere med aktiemarkedet eller andre investorer. At aflyse guidance har f.eks. været relevant, men man må hurtigst muligt tilbage til de vante procedurer. En anden eksisterende stakeholder, der kan være bekymret, er de offentlige myndigheder. De kan f.eks. frygte, at kvaliteten af regnskaber falder, og de skal holdes ajour med, hvad der foregår.

4) Gennemfør operationelle forbedringer. At forcaste indtjening og udgifter er en af finansafdelingens vigtigste opgaver på det strategiske niveau. Men det er ikke givet, at de sædvanlige modeller holder. F.eks. kan det være, at salget af et produkt falder. Men hvis det betyder, at en eller to leverandører går konkurs, kan de tilbageværende aktører på markedet alligevel opleve stigende omsætning. Finansdirektøren må altså gå sine analysemodeller igennem med en tættekam, og se om de er baseret på forudsætninger, der holder i den nuværende situation.

5) Opdater risikobilledet. Der er allerede opmærksomhed på, at det øgede omfang af hjemmearbejde også øger antallet af mulige angrebspunkter for hackere. Også en anden faktor kan øge risikoen: Hvis medarbejdere er blevet opsagt, skaber det et vakuum, hvor de ramte måske ikke er så opmærksomme, som de plejer at være, og når de har forladt virksomheden, kan der også være funktioner, de tilbageværende glemmer at samle op. Hertil kommer de store risici i makrobilledet. Sektorerne er ramt vidt forskelligt, og finansdirektøren må nøje følge det, der er relevant for virksomheden.

6) Forberedelse af tiden efter coronakrisen. Selvom krisen endnu raser, og usikkerheden er stor, er det ikke for tidligt at begynde at tænke over de offensive tiltag, der en skønne dag kan blive relevante. Man kan lægge planer for, i hvilken rækkefølge de forskellige markeder skal åbne, og hvordan salgsindsats og markedsføring skal prioriteres. Man skal heller ikke lade sig forblænde af den aktuelt høje ledighed – det er sandsynligt, at vi relativt hurtigt vil komme tilbage til en situation med mangel på arbejdskraft. Derfor er det en god ide at sikre sig de talenter, man må forvente at få brug for om et eller to år.

Sten Thorup Kristensen

RAPPORTER OG TENDENSER

Skal topchefernes performancemål for 2020 fra februar justeres til den nye virkelighed? Ja, siger governance rådgiver. I en [gennemgang](#) af problemstillingen hedder det, at "when it comes to 2020 incentive arrangements for calendar-year-end companies, COVID-19's arrival in the United States could not have come at a worse time. The vast majority of these incentive plans were approved by compensation committees in February, prior to many businesses being thrust into financial and public-market turmoil. When these plans were approved, it was generally business as usual for most companies, and shareholders were enjoying stock price peaks. Performance goals were based on company budgets established during the fourth quarter of 2019, back when the prospects for 2020 were much different than they are today. Within short-term incentive arrangements, performance metrics, and individual performance objectives reflected the desire to pursue business strategies that would bring the success of the past several years to new heights. Now, at the beginning of April, so much has changed in so many ways that ["everything should be put on the table"](#) concerning executive compensation design and practice. Today, many annual incentive arrangements are "stranded" with performance goals that are no longer achievable and performance metrics that are no longer aligned with short-term objectives. We believe that providing responsible incentives during this time will be critically important for motivating and focusing employees through the crisis and uncertainty that we anticipate over the remainder of the calendar year."

Storinvestor advarer børsnoterede selskaber, der ikke behandler ansatte og leverandører ordentligt og fair under COVID-19 krisen. Den engelske avis [Guardian skriver](#), at "one of the world's largest fund managers, Legal & General Investment management, has warned companies it will take action if they fail to show good corporate practice during the coronavirus crisis. The UK's largest asset manager, which has more than £1.1tn in assets, is expected to take a tough stance against company directors who mistreat employees and suppliers during the pandemic,

after opposing the re-election of 4,000 directors at annual meetings last year. "I worry that the industry could fall short at this juncture," said Sacha Sadan, LGIM's director of investment stewardship. "Sustainability, good governance, and fair treatment of employees will be the building blocks of a better future. LGIM will continue to support and hold companies to account for their stakeholder responsibilities."

24 US-selskaber har opsat beskyttelsesværn mod fjendtlige aktivistfonde på grund af sårbarhed under COVID-19 krisen. Et stor amerikansk advokatfirma skriver i en [gennemgang](#), at "the increased threat of activists and acquirors seeking to capitalize on the COVID-19 sell-off to build positions in high-value companies at depressed prices. Even before the current crisis emerged, we recommended that all U.S. public companies regularly review their defense profile and have a shareholder rights plans "on the shelf." (...) Some companies have done just that—since March 1, 2020, 24 U.S. public companies have adopted a defensive shareholder rights plan (6 other U.S. public companies have adopted NOL rights plans)."

Forslag om tvungen rapportering om klima for børsnoterede selskaber i UK. I en rapport fra engelske Financial Conduct Authority med titlen "[Proposals to enhance climate-related disclosures by listed issuers and clarification of existing disclosure obligations](#)" oplyses det, at "we propose to introduce a new rule in our Listing Rules (LR), to promote adoption of the TCFD's recommendations and recommended disclosures. Our proposed rule will require commercial companies with a UK premium listing (including sovereign-controlled commercial companies) to include a statement in their annual financial report, setting out: a. whether they have made disclosures consistent with the TCFD's recommendations and recommended disclosures in their annual financial report b. where they have: i. not made disclosures consistent with some or all of the TCFD's recommendations and/or recommended disclosures, or ii. included some or all of the disclosures in a document other than their annual financial report."

Morten W. Langer

Rapportindeks				
Titel og link	Tema	Udgiver	Type	Udgivet
Covid-19 - lempelse af skattereglerne (Ny)	Skatter & Afgifter (Corona)	Beierholm	Artikel	30-04-2020
Tilbudsgiver havde ikke haft en reel konkurrencefordel trods indsiget i konkurrentens delpriser (Ny)	Udbud	Kammeradvokaten	Artikel	30-04-2020
Beskatning af vandrende arbejdskraft giver arbejdsgiverne sved på panden (Ny)	Erhvervs- & Ansættelsesret	Martinsen	Artikel	30-04-2020
Horten bidrager til internationalt studie om force majeure (Ny)	Lovgivning (Corona)	Horten	Artikel	29-04-2020
Forudbetaling af lønkomensation og kompensation for tabt omsætning (Ny)	Rådgivning (Corona)	Martinsen	Artikel	29-04-2020
Kommissionen foreslår ny bankpakke på baggrund af covid-19 (Ny)	Pengeinstitutter (Corona)	Kromann Reumert	Artikel	29-04-2020
Vp securities solgt til euronext (Ny)	Finansielle Markeder	Plesner	Artikel	29-04-2020
Konkurrenceloven gælder også under genåbning (Ny)	Konkurrence- & Patentret (Corona)	DLA Piper	Artikel	29-04-2020
Covid-19: Europa-kommissionen godkender dansk støtte til SAS	Finansielle Markeder (Corona)	Kromann Reumert	Artikel	23-04-2020
Aldersbetinget pensionsordning var ikke forskelsbehandling	Erhvervs- & Ansættelsesret	Horten	Artikel	23-04-2020
Covid-19: EKF's støttemuligheder til de danske eksportvirksomheder	International Handel	DLA Piper	Artikel	22-04-2020
Covid-19: Hjelpepakke betyder nye initiativer i vækstfonden	Investering (Corona)	DLA Piper	Artikel	22-04-2020
Covid-19: Parternes retstilling i lejeforhold (Ny)	Ejendomme (Corona)	Mazanti-Andersen Korsø Jensen	Artikel	22-04-2020
7 økonomiske muligheder - styr din privatøkonomi bedst muligt igennem coronakrisen	Finansielle Markeder (Corona)	Beierholm	Artikel	21-04-2020
Rentefrie lån m.v.	Skatter & Afgifter (Corona)	Beierholm	Artikel	21-04-2020
Covid-19: Forlængelse af lønkomensation og nye justeringer vedr. ferie og sygdom	Erhvervs- & Ansættelsesret (Corona)	Mazanti-Andersen Korsø Jensen	Artikel	21-04-2020
Forlængelse og justering af hjælpepakker	Rådgivning (Corona)	Martinsen	Artikel	21-04-2020
Covid-19: Yderligere tiltag på skatteområdet	Skatter & Afgifter (Corona)	Kromann Reumert	Artikel	20-04-2020
Positiv opfyldelsesinteresse til forbigået tilbudsgiver	Udbud	Kammeradvokaten	Artikel	20-04-2020
Coronavirus - midlertidig lønkompressionsordning for private forlænges og justeres	Erhvervs- & Ansættelsesret (Corona)	Plesner	Artikel	20-04-2020

martinsen
Rådgivning & Revision

KROMANN
REUMERT

BEIERHOLM
VI SKABER BALANCE

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

DLA PIPER

**MAZANTI-
ANDERSEN
KORSØ
JENSEN**

PLESNER

HORTEN

Moalem Weitemeyer Bendtsen

Advokatpartnerselskab

ØKONOMISK UGEBREV LEDELSE UDGIVES AF:

Økonomisk Ugebrev A/S
Pilestræde 34, 4. sal, 1147 København K
CVR-nr.: 31760623
Redaktionens tlf. nr.: 70 23 40 10
Hjemmeside: www.ugebrev.dk/ledelse/
Email: kontakt@ugebrev.dk

Abonnement:

Enkeltabonnement 4.695 kr. ekskl. moms
Virksomhedsabonnement 8.995 kr. ekskl. moms

Ansvh. chefredaktør: Morten W. Langer

Adm. direktør: Steffen Damborg

Redaktør: Joachim Kattrup

Grafik og research: Birk Løfqvist og Casper Wulff

Annoncesalg

Sidsel Bogh, sidsel@ugebrev.dk

Læs mere om Økonomisk Ugebrev Ledelse på <https://ugebrev.dk/ledelse/>

ISSN 1909 - 1165

Kopiering eller videresendelse ikke tilladt

