

**Vi ønsker en Glædelig Jul og Godt Nytår.
Vi udkommer næste gang den 8. januar 2021**

Økonomisk Ugebrev Ledelse

Om bestyrelsesarbejde, strategi og samfundsansvar

AMBU ÅRETS HØJDESPRINGER I ESG-RATING AF 125 GLOBALE SELSKABER

Blandt de danske C25 selskaber og deres største konkurrenter præsterer Ambu næststørste fremgang på ESG-indikatorer af samtlige selskaber.

CEO Juan Jose Gonzalez høster især point på klima og miljø samt på "License to Operate"- målestokken, der har stor betydning for kunderne indenfor sundhed og patientsikkerhed. Læs tema om ESG-Rating af C25 selskaberne.



SØNDERLEMMENDE KRITIK AF EU'S "SUSTAINABLE CORPORATE GOVERNANCE"

EU's forslag til nye regler for "Sustainable Corporate Governace" møder sønderlemmende kritik fra både anerkendte professorer, ATP og Forsikring og Pension. Forslaget vil erodere den unikke danske model for virksomhedsledelse, lyder kritikken. "Det er noget af det værste arbejde, jeg har set", siger juraprofessor Jesper Lau Hansen fra Københavns Universitet.

LEDELSE & STRATEGI

- 04 Svag selskabsledelse: Hvem bestemmer i Parken?
- 05 Interview Klaus Holse: "Som leder skal du være værd at følge"
- 07 Boganmeldelse: "Trade Wars are Class Wars"

SAMFUNDSANSVAR

- 08 Investorer bør følge folketingets stop for nye olieinvesteringer
- 09 Sønderlemmende kritik af EU 'Sustainable Corporate Governance'
- 10 Lærernes Pension ekskluderer investeringer i olie og gas

TEMA: ESG-RATING C25 PEER GROUP

- 11 ESG-ratingbureauer belønner Ambus CSR-arbejde
- 12 Syv C25 selskaber i verdenseliten på global ESG-sammenligning
- 14 Tabel: ESG-Benchmark

PRAKTISK LEDELSE

- 17 Husk at belønne ledelsesmæssige kvalifikationer
- 18 Adfærd: Hvordan ser verden ud efter coronakrisen
- 19 Bestyrelsen skal tage godt imod den nye CEO



Klaus Holse, Chief Executive Officer, SimCorp

Klaus Holse: "Som leder skal du være værd at følge" Interview: Den største udfordring er at rekruttere de bedste medarbejdere. Skal man lykkes, er man som CEO nødt til at tænke langsigtet og opbygge relationer...[Side 05](#)

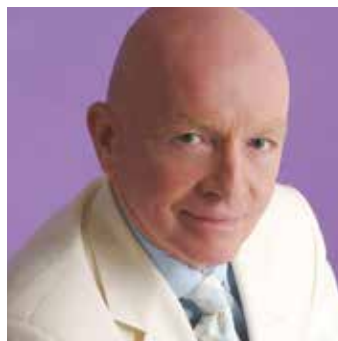
Svag selskabsledelse: Hvem bestemmer i Parken? Børsnoterede Parkens kommunikation har været præget af så mange brister, at bestyrelsesformand Bo Rygaard nu bør stramme gevaldigt op på selskabsledelsen...[Side 04](#)

Lærernes Pension ekskluderer investeringer i olie og gas. LP udfaser nu sine investeringer i olie og gas. Udfasningen sker efter længere tids tilløb og på baggrund af kongresvedtagelse i denne uge. ØU har fulgt forløbet...[Side 10](#)

Investorer bør følge folketingets stop for nye olieinvesteringer. Nordsøolien: Danske pensionskasser bør følge folketingets kurs og stoppe investeringer i selskaber, som deltager i fossil kapacitetsudvidelse, skriver redaktør Joachim Kattrup i denne kommentar...[Side 08](#)



SKAGEN FONDENES
NYTÅRS
KONFERENCE
TIRSDAG 12. JANUAR 2021



Oplev SKAGEN Fondenes Nytårskonference 2021

Mød “The Big Short”-forfatter Michael Lewis, Nassim Taleb, Catherine Mann, Mark Mobius, Torsten Slok, Monica Hsiao og Mike Berners-Lee til en konference med fokus på økonomi, investering, globalisering og ESG.

Følg SKAGEN Fondenes Nytårskonference ved vores digitale live-event d. 12. januar 2021.

Tilmeld dig gratis på:

www.skagenfondene.dk

Kunsten at anvende sund fornuft



SKAGEN
Del af Storebrand

SVAG SELSKABSLEDELSE: HVEM BESTEMMER I PARKEN?

Børsnoterede Parkens kommunikation, både internt og eksternt, har været præget af så mange brister, at bestyrelsesformand Bo Rygaard nu bør stramme gevaldigt op på både selskabsledelsen, de interne kommandoveje, og hvem der udtaler sig om hvad, skriver børskommentator Martin Bundgaard. Han mener, at Parken nu bør tage det endelige opgør med den såkaldte "KB arrogance", og at storaktionær Lars Seier Christensen bør kende sin plads.

LEDELSE

De seneste måneders tumultariske tilstande i Parken Sport & Entertainment har skabt tvivl om, hvem der egentlig bestemmer i det børsnoterede selskab, og om der er styr på den interne selskabsledelse, kommunikationsvejene og ansvarsfordelingen. Den nye storaktionær, Lars Seier Christensen, synes at spille en meget aktiv rolle i Parken, selvom han hverken sidder i bestyrelsen, er ansat i organisationen eller formel ekstern rådgiver.

Når en storaktionær blander sig meget i den operationelle forretning, skaber det tvivl om, hvorvidt den reelle magt ligger hos bestyrelsen. Ikke mindst i børsnoterede selskaber er det bestyrelsesformanden, som bør fastsætte nogle klare og transparente spilleregler i overensstemmelse med god selskabsledelse. Og det er der tydeligvis ikke nu: F.eks. oplevede FCK's nye træner Jess Thorup, at Parkens nye storaktionær, Lars Seier Christensen, deltog i det jobinterview, som gjorde Thorup til ny træner. Det forunderlige er som nævnt, at samme Seier slet ikke figurerer i Parkens organisation, hverken i bestyrelsen, som ansat eller som formel rådgiver. Han er alene storaktionær.

Selvsamme Lars Seier Christensen mødte efter fyringen af træner Ståle Solbakken op på FCK's træningsanlæg, hvor han stoppede spillernes træning og fortalte spillerne, at der var styr på situationen, på et tidspunkt, hvor der ret beset herskede kaos. Som de fleste, der følger med i sport, ved, så havde FCK kort tid før fyret deres norske cheftrænerfor igennem mange år, Ståle Solbakken.

Bestyrelsesformand Bo Rygaard startede i virkeligheden "underholdningen" ved at fyre "Ståle" via et telefonopkald, hvorefter han på et pressemøde fortalte, at det var sket i den bedste ånd i fuld forståelse med Ståle Solbakken. På det tidspunkt havde FCK hverken en ny træner

eller en ny sportsdirektør på plads, og det lignede kaos i selskabets sportslige sektor.

Efter Rygaards uheldige kommunikation var det den tidligere fodboldspiller William Kvists tur til at træde ind på scenen. I et tv-interview, hvor han skulle forklare, hvorfor FCK havde fyret Ståle Solbakken, stod han med en arrogant attitude med en kaffekop, som nervøst blev tømt 5-6 gange for åben skærm. Ugen efter, ligeledes i et TV-interview stod han smådansende på Aarhus stadion, fordi der blev spillet høj musik, mens mikrofonerne var tændt. Han sidder også i Parkens bestyrelse.

Ståle Solbakken har siden i et længere interview imødegået bestyrelsesformandens udlægning af fyringen, udtrykt sin skuffelse og i øvrigt sagt, at William Kvist har masser af mangler i forhold til den rolle, han nu forsøger at spille.

Efter disse begivenheder må det stå klart, at der i Parken ikke er styr på kommunikationen og de interne kommandoveje. Bundlinjen er, at bestyrelsesformand Bo Rygaard bør stramme op på den formelle selskabsledelse, ledelsesstrukturen og kommunikationen. Det må skæres ud i pap, hvem der siger hvad, hvornår, og hvordan man opfører sig.

Når man skal vurdere selskabets kommunikation, er det også værd at bemærke, hvem der ikke har udtalt sig. Det har hverken koncerndirektør Jan Harrit eller adm. direktør Lars Bo Jeppesen. Og sjovt nok har heller ikke det tidligere bestyrelsesmedlem i parken, Niels Chr. Holmstrøm, været på banen. Han er ellers normalt altid med på en frisk kommentar, når andre klubber har det svært.

Men det er ikke kun på ledelsesniveau, at opførelsen og udtalelserne er til en dumpekarakter. FCK's fodboldanfører Mathias Zanka Jørgensen forsvandt således midt under et interview med TV3, fordi han ikke ville svare på, om FCK var rystet efter en svagt spillet 1. halvleg. Han sluttede af med at råbe efter interviewereren, at han måtte "fucking sige undskyld til ham (Zanka),"før han igen ville tale med ham."

Ugen efter nægtede han igen at stille op overfor TV3. Også selvom det er lodret i strid med tv-selskabernes aftale med superligaklubberne. Førmtalte Niels Chr. Holmstrøm, selv tidligere fodboldspiller, har gentagne gange koketteret med, at det ikke gjorde noget, at der herskede "den særlige KB arrogance" omkring FCK. Hvis det er denne arrogance, der stadig hænger ved, så bør der tages et opgør med den hurtigst muligt.

INTERVIEW KLAUS HOLSE: "SOM LEDER SKAL DU VÆRE VÆRD AT FØLGE"

Toplederinterview: Den største udfordring er at rekruttere de bedste medarbejdere. Skal man lykkes med den opgave, er man som CEO nødt til at tænke langsigtet og opbygge relationer, fortæller Klaus Holse, CEO i SimCorp, til fagredaktør Peder Bjerge. Her er Klaus Holses fem vigtigste ledelseserfaringer.

LEDELSE

De sidste år har der været mangel på IT-medarbejdere i en grad, så de bedste af de bedste ofte kan vælge og vrage blandt virksomheder. Det gør det sværere at rekruttere nye medarbejdere. Men Klaus Holse, CEO i SimCorp, har erfaret, at det ikke er umuligt at hente medarbejdere fra den øverste hylde, hvis man tænker langsigtet. En vigtig forudsætning er, at de ansatte får eller har en leder, som de ansatte ser op til, og som de gerne vil følge og arbejde sammen med.

1. Som leder skal du være værd at følge

"Som leder må man først og fremmest erkende, at det at være leder forudsætter, at der er nogen, som gerne vil være følgere. Lederskab handler ikke om hierarki. Lederskab handler derimod om, at der er nogen, som har lyst til at følge dig i et eller andet. Det kan være alt muligt. Lige fra religion til borgerrettigheder. Eller noget mere jordnært og praktisk som det, vi går og roder med i hverdagen.

For mig er der meget stor forskel på, om du har formelt ansvar, eller om du har et mål, som folk har lyst til at være med til at nå. Du kan ikke være leder uden det sidste. Et eksempel er den offentlige sektor, hvor min oplevelse er, at ledere ikke altid får lov til at lede, men er styret af, at et sæt aktiviteter bliver gennemført, så de kan sætte flueben i et skema.

Er man f.eks. leder af et plejehjem, er det vigtigt, at man både har lyst til og får lov til at gå forrest i at sige og vise, at det vigtigste i verden er at pleje de ældre. Og at det er det, vi er sammen om. Hvis man i stedet blot er der for at sætte kryds de rigtige steder i regnearket, vil man ikke blive oplevet som leder, og de ansatte vil selv skulle finde motivationen eller kommer blot på arbejde, fordi sådan et skal man have. Uden lederskab kan det føre til ubehagelige oplevelser for alle. Så lad lederen lede, og tage ansvaret for at hans følgere er motiverede.

Som leder skal du kunne tegne en mission eller et pro-

jekt, hvor du kan sige til folk: Vi skal op ad bakken her, fordi der er grønnere ovre på den anden side. Skal vi ikke se at komme afsted? Du skal give dem følelsen af, at vi er sammen om noget. Det er at være leder og ikke bare en chef. Det sidste får man ikke noget energi ud af. Det får du ikke nogen medarbejdere til at sige ja til.

Det bringer mig videre til det næste, nemlig det at kunne tiltrække de bedste medarbejdere. Dem får du nemlig ikke ved bare at gemme dig inde på kontoret."

2. Gå efter de dygtigste

"Du skal prøve at samle de allerdygtigste mennesker, du overhovedet kan finde. Du skal ikke være bange for at hente folk fra den allerøverste hylde. Hvis de er dygtigere end dig, og du får dem ansat, er det fantastisk. Det er et privilegium at være leder for den slags mennesker. Det gør det muligt at skabe endnu mere værdi.

Men det er næsten også det sværeste i en mindre eller mellemstor virksomhed i Danmark. De bedste folk i vores branche vil ofte søge mod de største virksomheder som Google, Facebook og Microsoft. Her skal du virkelig vride hjernen for at finde på noget, som kan tiltrække de bedste af de bedste.

I SimCorp er vi så heldige, at vi er en større dansk IT-virksomhed. For nogen af de bedste, som ikke har lyst til at flytte ud af landet – måske har de små børn eller familie her – er vi et godt valg. Her kan de komme til at arbejde på hovedkontoret i en global virksomhed, som er dansk. Det er en af de måder, som vi kan rekruttere nogle af de bedste."

3. Sådan kan du rekruttere de bedste

"Taler vi om at finde de bedste medarbejdere, har du basalt set to former for ansættelsesprocesser, når du skal finde en erstatning for en medarbejder. Du kan gå den slagte vej med et jobopslag eller anvende en headhunter. Her er det vigtigt at være tålmodig og vente på, at den rigtige kandidat dukker op.

Men der er også en anden metode. Et langt stykke ad vejen har jeg selv har gjort det, at når jeg møder folk på min vej, hvor jeg tænker, hold da op, hvor er de dygtige til dette og hint, tager jeg en mental note af dem. Jeg sørger for at opbygge en relation til dem, fordi jeg synes, at det

FORTSÆTTES PÅ NÆSTE SIDE ►

« FORTSAT FRA FORRIGE SIDE

kunne være sjovt og spændende at arbejde sammen med lige netop dem.

Jeg tager måske en kop kaffe sammen med dem for at sige, at hvis de en dag skulle få lyst til at arbejde et andet sted, må de meget gerne ringe til mig. Nogle gange går der et halvt år. Andre gange går der måske fem år, før jeg får chancen for at ansætte dem.

Jeg har altid nogle stykker på hylden, som jeg er klar til at ansætte. Så kan det godt være, at jeg ikke lige har stillingen til dem, når de bliver ledige. Men så kan man måske skabe jobbet til dem. Måske lykkes det aldrig at ansætte dem, men det gælder om hele tiden at holde relationen til dem.”

4. Skab et team

”Hvis du kan samle et team af den slags mennesker, de bedste, kan du nå enormt langt. For mig er det velfungerende team en anden af nøglerne til fremgang. Men det kan du kun, hvis medlemmerne af det hold virkelig stoler på hinanden. Som leder er du nødt til at skabe en følelse af, at de er sammen om at nå et mål. Og det kan du ikke, hvis der er nogen på holdet, de andre ikke kan respektere. Du kan ikke have en primadonna eller en person, der ikke går ind for projektet. Der skal være tro og tillid til, at alle vil den samme vej. Det betyder, at alle hver især skal forstå hinandens motivation.

For mig starter det med respekt. Hvis der ikke er en gensidig respekt, går det ikke. Så det er en leders opgave at samle folk, hvor der er gensidig respekt. Alternativt at skille sig af med dem, som ikke passer ind, uanset om det er personlighed eller kompetencer, som ikke er de rigtige. Hvis der ikke er den nødvendige respekt for ens person, kan man ikke være en del af holdet.

Omvendt så længe man respekterer sin kollega fagligt og har tillid til, at vedkommende arbejder for at nå det fælles mål, skal det nok gå. Så kan man altid tage en snak om de andre ting, som man ikke forstår eller kan lide. Men man skal have tillid til, at man ikke får en kniv i ryggen ved først givne lejlighed. Man skal tro på, at kollegaen gør, hvad han eller hun gør for at nå frem til det fælles mål. Diversitet og forskellighed er godt, så længe der er en tillid til, at alle vil nå det fælles mål sammen.

Du kan krænge 1.000 sportsfloskler ned over det. Selv om f.eks. et fodboldhold har superdygtige spillere, nytter det ikke, hvis de ikke spiller for hinanden. Alle skal have tillid til, at når de afleverer bolden til en holdkammerat, går det godt for holdet. Så kan det godt være, at man synes, at de er mærkelige eller noget andet, men har man tilliden til, at de arbejder for holdet, skal det andet nok komme.”

5. Vær nysgerrig som leder

”Hvis ikke du er nysgerrig og villig til at lære som leder, er der noget galt. Du skal være villig til at prøve noget af, begå fejl og lære af dem. Hvis ikke, går tingene i stå. Der, hvor folk er bange for at prøve noget nyt, går tingene i stå. Hvis du ikke er villig til at erkende, at du ikke ved alting, stivner organisationen.

Du vil altid have medlemmer af et team, som har lyst til at prøve noget. Lad dem gøre det. Virker det, er det fint. Virker det ikke, jamen så må vi komme videre. Mange gange står man som leder og tænker: ”Det der kommer aldrig til at lykkes. Det er fedt, hvis det lykkes, men vi har prøvet det før”. Men selv om du er skeptisk, så lad dem prøve på ny med en anden tilgang eller strategi. Og hvis det virkelig lykkes denne gang, skal man som leder eller kollega lade være med at blive misundelig, men blot glæde sig over, at det gik godt.”

PRØV ØKONOMISK UGEBREV FORMUE

Lige nu kan du gratis og uforpligtende prøve Økonomisk Ugebrev Formue.

Vi giver dig mulighed for at modtage de næste 3 udgivelser af Formue helt gratis.

TILMELD HER



Økonomisk Ugebrev Formue

AktieUgebrevet - nyhedsbrev om danske aktier

BOGANMELDELSE: "TRADE WARS ARE CLASS WARS"

Bog anmeldelse: Øget ulighed ødelægger den globale økonomi. Der kan kun sikres mindre social uro og vold i verden, hvis der sker en massiv omfordeling fra de rigeste til den brede befolkning. Sådan lyder budskabet i bogen "Trade Wars are Class Wars", som er skrevet af økonomerne Matthew C. Klein og Michael Pettis, professorer i finansiering ved Peking University. Mange vil nok hurtigt lægge en bog med den analyse og konklusion fra sig, men bogen giver stof til eftertanke, skriver journalist Hugo Gaarden i denne anmeldelse.

LEDELSE

Bogen er afgjort provokerende – og mange vil sige ekstremt forenklet – når den påstår, at de verserende handelskrige i virkeligheden ikke er krige mellem nationer, men udtryk for voksende ulighed i de enkelte lande. Andre vil udtrykke det på en anden måde: Eksempelvis når den tidligere danske overvismand Chresten Sørensen siger, at voksende betalingsbalanceoverskud i EU og især Tyskland er årsagen til voksende problemer i Sydeuropa. Han mener, at modsætningen kan ende med EU's sammenbrud.

Klein og Pettis hævder, at problemet ligger i, at nogle lande som Kina og Tyskland producerer alt for mange produkter, som deres egne befolkninger ikke har råd til at købe eller har behov for, og at de derfor eksporterer dem. Det skaber en voldsom kapitalophobning i en ekstrem lille del af befolkningen, nemlig ejerne via aktieposter og ejendomsbesiddelser, som stiger kraftigt i værdi, men hvor den økonomiske velfærd umiddelbart forringes for de fleste.

Forfatterne hævder, at "kinesiske arbejdere er underbetalt i forhold til den værdi, de producerer, og de beskattes for hårdt. De er ude af stand til at købe de produkter og serviceydelser, som de burde kunne købe. De indånder dårlig luft og drikker forurenset vand, fordi de lokale regeringer tænker mere på deres business connections end på folkets ve og vel."

De hævder også, at de europæiske lande har været gennem samme forløb i sidste halvdel af 1800-tallet frem til første verdenskrig, og igen siden finanskrisen i 2007-2008 har Europa og USA været gennem samme udvikling. Problemet er, at folk ikke forstår det, og at politikerne bliver snøret af de aktører, der har interesse i at fastholde den nuværende tilstand.

De henviser til en britisk økonom, John A. Hobson, der i 1902 argumenterede for, at der kan være en konstant fremgang på hjemmemarkedene – uden behov for eksport – hvis de skabte værdier distribueres "fornuftigt". Det vil øge forbruget og velstanden for alle – bortset fra den top, som mange i dag definerer som den øverste procent.

Bogen beskriver ikke problematikken helt så enkelt. Forfatterne mener, at handelskrigen mellem USA og Kina ikke kan løse de aktuelle problemer, fordi den tager fat det forkerte sted. Det nytter ikke for USA at standse importen fra Kina. Det er USA's enorme finansielle styrke, der gør det muligt at have den store import fra f.eks. Kina.

De politiske ledere i lande med underskud må tvinge landene med overskud på samhandelen og betalingsbalancen til at sætte mere skub i det interne forbrug, primært i Kina og Tyskland. Forfatterne mener, at Europa med Tyskland som drivkraften faktisk har været langt værre end Kina med at fremme ubalancen i verden.

De afviser totalt, at det store tyske overskud bare skyldes, at tyskerne er bedre producenter af f.eks. biler og tekniske varer end andre. Nej, årsagen er, at der ikke sker en omfordeling af værdierne i Tyskland. Eurozonen er i dag verdens største kilde til globale ubalancer, lyder budskabet.

Så er vi ved den klassiske diskussion om over- og underskudslande, som i årevis har kørt i Europa, men de seneste år også omkring USA kontra Kina.

For Kina er løsningen, at alle kineserne – også på landet – skal have lige adgang til de offentlige ydelser, at der skal være et bedre socialt sikkerhedsnet og bedre pensioner, at fagforeningerne skal have mulighed for at tilkæmpe sig højere lønninger, og at byrden ved klimaforandringer skal flyttes fra den brede befolkning, som også skal have skattelettelser. Det burde være en smal sag at gennemføre, når Kina er kommunistisk.

Løsningen i Europa er bl.a. en kraftigere beskatning af formuerne, at overskudslandene bruger flere penge på infrastruktur og miljø, og at eurozonen skal dække understøttelse og pensioner. En europæisk skatte- og finanspolitik skal gøres langt mere fælles end i dag. Det er altså intet mindre end en politisk revolution, forfatterne lægger op til.

Trade Wars are Class Wars, Matthew C. Klein og Michael Pettis, Yale, 269 sider, 260 kr. I Politikens Boghal.

INVESTORER BØR FØLGE FOLKETINGETS STOP FOR NYE OLIEINVESTERINGER

Mens et flertal i folkettinget siger stop for olieudvinding i Nordsøen, så fortsætter mange danske pensionskasser med investeringer i selskaber, som andre steder i verden ekspanderer den fossile infrastruktur og produktionskapacitet. Danske pensionskasser bør følge folketingets kurs og stoppe investeringer i selskaber, som deltager i fossil kapacitetsudvidelse, skriver redaktør Joachim Katstrup i denne kommentar.

SAMFUNDSANSVAR

De største danske institutionelle investorer har mange milliarder investeret i selskaber, der direkte eller indirekte via forsyningskæder er involveret i udvidelser af energikapacitet fra kul og olie. Hvor det danske folketing nu har [besluttet](#) at stoppe oliejakten i Nordsøen, investerer den danske pensionssektor i mange hundrede globale selskaber, som øger den fossile energikapacitet andre steder i verden.

Klimaminister Dan Jørgensen kalder folketingsaftalen for "en ny, grøn kurs". Samme grønne kurs om fuldt stop for investeringer i fossiludvikling, bør pensionskasser og andre investorer også sætte.

Økonomisk Ugebrev Samfundsansvar har i 2020 gennem en række [artikler](#) vist, at bl.a. Nordea, Danske Bank, Jyske Bank og Nykredit har investeringer i selskaber, der bygger nye kulkraftværker. Det samme har flere af pensionssektorerne med deres investeringer i selskaber, som bygger ny kul- eller oliekapacitet, der overstiger Danmarks samlede vindkapacitet med en faktor ti.

Politisk har Danmark besluttet at stoppe oliejakten og dermed sendt et vigtigt signal til verden om, at den fossile æra nu har en udløbsdato. Flere af folketingets partier bag aftalen har da også kaldt beslutningen "historisk", fordi Danmark er den største olieproducent i EU og nu konkret formulerer en udløbsdato. Men danskernes penge fortsætter med at flyde mod selskaber, der bygger nye fossile energianlæg uden ambitioner om udløb. Investeringer i fossile kapacitetsudvidelser er fx besluttet af ledelserne i en lang række store olieselskaber.

I alt har Økonomisk Ugebrev Samfundsansvar identificeret 40 store olieselskaber med igangværende eller kommende konkrete investeringer i kapacitetsudvidelser, og hvor danske investeringer fra pensionssektoren bidrager. Se listen [her](#). Ud over de nævnte 40 olieselskaber kan

også indregnes leverandører, hvis forretningsmodeller hovedsagligt bygger på at opføre fossile kraftværker eller levere udstyr og services til opførelsen af infrastruktur til olie- og kulforsyninger.

Økonomisk Ugebrev Samfundsansvar har identificeret 233 globale børsnoterede selskaber involveret i konkrete planer om leverancer til nye kulkraftværker, hvorfra om sætningen er bærende for forretningsmodellen. I mange af dem har danske pensionskasser investeringer. Det gælder for eksempel energiselskaberne Sumitomo, Fortum og Itochu, hvor bl.a. Danica Pension, Velliv, AP Pension, ATP, Lærernes Pension og Pensam har aktieposter ([listen](#) kan søges frem på [xklude.com](#)).

Billedet er det samme, hvis man inddrager de danske pensionskassers investeringer i globale børsnoterede banker, som finansierer fossile kapacitetsudvidelser. Stort set samtlige pensionskasser har aktieposter i bl.a. Royal Bank of Canada, JP Morgan, Citigroup og mange andre globale banker. Alle banker, som enten investerer stort, eller yder udlån og kapitalgarantier til selskaber med udvikling af fossilkapacitet på forretningsplanen.

Der er her tale om finansiel sammenhæng, hvor støtten er indirekte og kan sidestilles med kædeansvar. Under alle omstændigheder flyder danske investorkroner stadig mod fossil kapacitetsudvikling, og udløbsdatoen er ikke i sigte. Klimaansvaret følger ikke pengene og er afkoblet fra den finansielle værdikæde. En af forklaringer skal formentlig findes i regeringens meddelelse om at stoppe for Nordsøolien. Regeringen oplyser, at beslutningen "betyder, at staten går glip af 13 milliarder kroner i indtægter fra olien". Der er altså stadig mange penge i olieudvinding og opbygning af ny fossil kapacitet.

Pensionskasserne er forpligtet til at varetage medlemmernes interesse bedst muligt, men spørgsmålet er om denne forpligtelse også gælder medlemmer fra fremtidige generationer? Og hvilke interesser varetages egentlig, når målsætninger i Parisaftalen inddrages i vurderingen?

Faktum er, at de danske pensionsopparere finansielt bidrager til, at den fossile energikapacitet forsat udvikles i verden. Samme endegyldige stop for olieagt og kapacitetsudvikling som folketinget har besluttet, burde pensionssektoren tilslutte sig. Helt grøn bliver man ikke, før man ikke længere er sort.

SØNDERLEMMENDE KRITIK AF EU 'SUSTAINABLE CORPORATE GOVERNANCE'

EU Kommissionens forslag til nye regler for "Sustainable Corporate Governace" møder sønderlemmende kritik fra både anerkendte professorer, ATP og brancheorganisationen Forsikring & Pension. Forslaget vil erodere den unikke danske model for virksomhedsledelse og bygger på en kritisabel og misvisende rapport fra Ernst & Young i Italien, lyder kritikken. "Det er noget af det værste arbejde, jeg har set, siger juraprofessor Jesper Lau Hansen fra Københavns Universitet.

SAMFUNDSANSVAR

EU kommissionens forslag til nye regler om "[Sustainable Corporate Governace](#)" møder heftig kritik: Kommissionens arbejde bygger på en forudindtaget og udokumenteret holdning om, at investorer kun er grådige kortsigtede aktionærer.

Stik imod hensigten fremmer forslaget ikke langsigtede investorinteresser, og forarbejdet bygger på en stærkt kritiseret italiensk [Ernst & Young \(EY\) rapport](#), hvis konklusioner ingen kan genkende, lyder kritikken.

"Det er noget af det værste arbejde, jeg har set. Kommissionen tager en italiensk EY-rapport for givet. Men den er fyldt med forudfattede holdninger. Den er blevet massivt kritiseret af alle eksperter på området, og den er endda blevet tilbagevist af EY i Sverige", siger juraprofessor Jesper Lau Hansen fra Københavns Universitet.

Han peger på fejlslutninger i rapporten, som - uanset politisk ståsted - ikke stemmer overens med virkeligheden. Han mener, at Kommissionens antagelser om, at aktionærer blot er kortsigtede profitmaksimerende aktører, bygger på en fejlslutning og er udokumenteret.

Kommissionen foreslår blandt andet at forbyde udbyttebetalinger og udvande aktionærernes magt ved at tildele en række forskellige interessenter beslutningskompetencer via krav om "Stakeholder Råd".

"Kommissionens rapport antager, at fordi der er udbetalt flere penge end tidligere til aktionærer, via udbytte eller aktietilbagekøb, så må det betyde, at investorerne er kortsigtet grådige og uden bæredygtige hensyn. Men rapporten, som kommissionen bygger sin vurdering på, har ikke undersøgt, hvor mange penge der er investeret i selskaberne via nye aktier eller anden finansiering. Man ser kun på den ene side af ligningen og overser dermed det

samlede billede. Kommissionens rapport konkluderer altså på et ufuldstændigt grundlag, der ikke har noget med virkeligheden at gøre", siger Jesper Lau Hansen.

Jesper Lau Hansen bakkes op af ATP og Forsikring & Pension, der begge har afgivet hørings svar til de nye forslag. "Potentielt kan forslaget erodere den unikke danske tradition og model for virksomhedsledelse", skriver ATP med henvisning til forslaget om at udvande aktionærinflydelsen og forbyde udbyttebetalinger.

Kritikken fra ATP er interessant, fordi ATP ejer og ledelsesmæssigt repræsenterer en bredere gruppe interessenter end andre investorer.

Professor Steen Thomsen fra CBS' Center for Corporate Governance er enig i, at forslaget er kontroversielt, og desuden strider mod EU's udmeldte hensigter om at sikre langsigtede ledelsesbeslutninger.

"Det nuværende forslag fra kommissionen udstiller erhvervslivet som kortsigtede og grådige. Det mener jeg ikke er et helt retvisende billede. Forslaget vil bl.a. begrænse udbyttebetalinger. Jeg har meget svært ved at se, hvorfor det skulle være til gavn for den langsigtede investor. Dividende er vel netop den langsigtede investors belønning for at fastholde en investering", siger Steen Thomsen.

Hvor den finansielle sektor, eksperter og organisationer hidtil har været meget positive overfor EU's første forslag og senere vedtagne direktiver om bæredygtig finansiering, får forslaget om Sustainable Corporate Governace altså en særdeles hård kritik med på vejen. Forslaget er afgørende for EU for at forankre hele EU's program for Sustainable Finance i beslutningslagene erhvervslivet.

Det meget kontroversielle punkt i Kommissionens forslag om at udvande aktionærernes beslutningsrettigheder og give magt til et "Stakeholder Råd" sigter desuden mod at give alle interessenter retten til at sagsøge ledelser, hvis de ikke lever op til bæredygtige mål. Det er ikke effektivt for den grønne omstilling, vurderer Steen Thomsen.

"Det vil fjerne nogle incitamenter i virksomhedernes ledelser, som jeg ikke tror vil gavne fremdriften i den bæredygtige omstilling. Desuden vil der være risiko for politisering, når alle interessenter skal varetages. Det vil skabe mindre risikovillighed i beslutningerne", siger Steen Thomsen.

Joachim Katstrup

LÆRERNES PENSION EKSKLUDERER INVESTERINGER I OLIE OG GAS

På Danmarks Lærerforenings (DLF) ekstraordinære kongres den 8. december 2020 har formand for LP Pension (LP), Gordon Ørskov Madsen, sammen med den øvrige bestyrelse, oplyst, at LP udfaser sine investeringer i olie og gas. Udfasningen sker efter længere tids tilløb og på baggrund af kongresvedtagelse om "grøn omstilling".

SAMFUNDSANSVAR

Økonomisk Ugebrev har gennem 2020 fulgt forløbet op til kongresbeslutningen og skrevet flere kritiske artikler om LP's fossile investeringer, der nu altså afvikles. "Nu tager vi næste skridt", siger investeringsdirektør i LP, Morten Malle.

Danmarks Lærerforenings beslutning om udfasning af fossile investeringer kommer efter længere tids tilløb. Økonomisk Ugebrev Samfundsansvar bragte tilbage i januar 2020 en [analyse](#), som viste, at LP's aktieportefølje har pensionssektorens højeste CO₂-aftryk. Dengang erkendte LP, at CO₂-aftrykket ikke så pænt ud og siden har pensionskassen arbejdet på nye ansvarlige investeringsprincipper for fossile selskaber.

Princippet er nu besluttet og udmeldt af den relativt nye formand for både DLF og LP, Gordon Ørskov Madsen. Han overtog tidligere på året posterne fra Anders Bondo Christensen.

I forbindelse med kongresbeslutningen [oplyser Gordon Ørskov Madsen](#), at "det er helt rigtigt, at når man sammenligner Lærernes Pension med andre pensionsselskaber, så har vi en opgave i at gøre vores investeringer grønne."

I LP er investeringsdirektør Morten Malle klar til at følge op på beslutningen: "Den udvidede eksklusion har været diskuteret med vores medlemsforum og senere med bestyrelsen. Vi har arbejdet på at få et ordentligt datagrundlag på plads. Nu er vi nået så langt, at vi kan eksekvere yderligere på den del af klimastrategien", siger han.

Økonomisk Ugebrev Samfundsansvar har også tidligere beskrevet, at LP tilbage i april [investerede i det Saudi-ske olieselskab Aramco](#), da selskabet blev børsnoteret. Mange af LP's medlemmer mente, at det var direkte i strid med pensionskassens daværende principper, og at det heller ikke harmonerede med DLF-kongresbeslutningen året før om, at "være en synlig medspiller i kampen for den grønne omstilling".

Artiklen, der påpeger både klima og menneskerettigheders problematikker ved investering i Aramco, gav øget opmærksomhed på pensionskassens investeringer. Det satte LP under pres for at ændre på tingene.

Samtidig aktiverede det en gruppe lærerstuderende, der satte sig for at fremstille et forslag om skærpede krav til LP's investeringer. Også ved den lejlighed erkendte LP, at det så problematisk ud, og at man arbejdede på at skærpe klimakravene.

Erkendelsen hos LP og medlemsaktivismen førte i denne uge på den ekstraordinære kongres i DLF frem til det endelige forslag om "grøn omstilling og bæredygtighed".

Forslaget blev vedtaget med 166 stemmer mod 71 stemmer imod: "En ekstremt vigtig beslutning, der viser en ny vej at gå ift. den grønne omstilling af pensionskasser og andre store investeringsporteføljer. Jeg håber at forslaget kan tjene til inspiration i den øvrige fagbevægelse, så vi på sigt kan stille ambitiøse krav samlet - det vil kraftigt medvirke til at gøre Danmark til et grønt foregangsland", siger medlem af LP, Mads Tudvad, der har været drivkraft på forslaget.

Beslutningen betyder nye ansvarlige investeringsprincipper for LP Pension og dem er investeringsdirektøren klar til at levere på: "Som vi har talt om tidligere, har vi en klimastrategi, som vi løbende har leveret på, og nu tager vi næste skridt med vores beslutning om at ekskludere olie-, gas- og energiselskaber, medmindre selskabet kan fremvise en klar plan for, at de er i gang med en omstilling forenelig med Paris-aftalen. Eksklusionen betyder, at vi i det første halvår af 2021 ekskluderer 42 olie-, gas- og energiselskaber, og i takt med, at vi får datagrundlaget på plads, kommer vi til at ekskludere flere", siger investeringsdirektør i LP, Morten Malle.

LP har dermed skærpet den ansvarlige investeringsprofil ved at inddrage alle fossile brændsler. LP vurderer, at beslutningen udelukker seks procent af det samlede investeringsunivers, og oplyser at beslutningen ikke forventes at have økonomiske konsekvenser.

"Vi er nu oppe på ca. 10 mia. kr. investeret i bl.a. vedvarende energi, ejendomme med høje energistandarder og grønne projekter i vækstøkonomier. Nu har vi taget endnu et skridt, men vi kommer til at sætte endnu mere fart på fremadrettet", siger Morten Malle.

Joachim Katstrup

ESG-RATINGBUREAUER BELØNNER AMBUS CSR-ARBEJDE

I en vurdering af de danske C25 selskaber sammen med deres 100 største globale konkurrenter, præsterer det danske medicoselskab Ambu næstbedste fremgang på ESG-indikatorer af samtlige selskaber. Ambu høster især point på klima og miljø, samt på ESG-indikatorer under den samfundsansvarlige "Licence to Operate"-målestok.

TEMA

Ambu var allerede en af højdespringerne i Økonomisk Ugebrevs årlige rating i foråret af [Top 100 CSR Rapportering](#). Nu bekræftes fremgangen af de internationale ESG-ratingbureauer, idet Ambu tildeles en markant bedre ESG-rating end tidligere.

I Økonomisk Ugebrevs årlige C25 Peergruppe ESG Benchmark er Ambu det selskab, som har størst fremgang blandt både de danske C25 selskaber og deres største internationale konkurrenter. Ambus fremgang på ESG-indikatorer er altså ikke bare imponerede i en dansk sammenhæng, men også bemærkelsesværdig i en international kontekst.

Fremgangen er ikke tilfældig:

"Vi deltager i et udviklende arbejde med Sustainalystis. Det er et tilbud fra deres side i forhold til at opnå højere grad af transparens. Vi har fulgt Sustainalytics, Nasdaq og MSCI-ratings i forhold til inspiration til de fremtidige trendsen. Vores sustainability og ESG-disclosure strategi lægges på baggrund af ratings i kombination med, at vi skal overholde regnskabsloven, UN Global Compact, inkludere vores arbejde med SDG'er og ESG-nøgletal samt generelle forventninger til sustainability-rapportering", siger Mikkel Trier Wagner, kommunikationsdirektør hos Ambu.

ESG-benchmark analysen omfatter 120 selskaber, herunder samtlige selskaber i C25 indekset og deres største globale konkurrenter. C25 indekset danner dermed udgangspunkt for opgørelsen, og Ambu indgår i en peergruppe under medicosektoren med i alt 19 globale selskaber.

I denne peergruppe indgår også Coloplast, GN Store Nord og Demant samt andre store globale medicoselskaber som Boston Scientific, Smith & Nephew og Drägerwerk AG.

Trods fremgangen befinder Ambu sig stadig langt nede af ESG-ranglisten i forhold til de øvrige peergruppeselskaber, hvor Drägerwerk AG, Koninklijke Philips og Baxter

International topper listen i et felt med særdeles stærke selskaber, målt på ESG-vurderinger.

Men det rykker ikke ved, at Ambu i de seneste år har løftet konsensus ESG-vurderingerne, og nu rangerer i 66 percentilen - altså blandt verdens 34 procent højst ESG-rangerede virksomheder. Ambu præsterer således en ESG fremgang på 40 procentpoint - fra en svag placering i 26 percentilen sidste år til den nuværende i 66 percentilen.

Fremgangen trækkes primært af gode ESG-ratings i "Klima & Miljø" - og i "Community"-kategorien, der dækker over virksomhedens samfundsansvarlige engagement i de markeder, hvori den driver forretning - herunder ansvarlige forsyningskæder, velgørenhed, frivillighed.

"Community", der kan kategoriseres som en vurdering af virksomhedens "Licence to Operate" er et CSR-tema, der er helt centralt for mange medicovirksomheder i forbindelse med styrkelsen af patientsikkerhed, produktkendskab og tilliden generelt fra sundhedssystemer i verden.

ESG-målepunkter i "Community" kategorien omhandler bl.a. ledelseskvalitet i produktudvikling og -ansvarlig markedsføring samt complianceprocesser og leverandørkontroller. Forbedringen i Klima & Miljø ESG-kategorien (E) er koncentreret om den stigende bæredygtige bevidsthed, der også er blevet en væsentlig faktor for flere landes sundhedssektorer.

ESG-udviklingen har fulgt aktieudviklingen

ESG-udviklingen har fulgt aktieudviklingen, der år til dato viser en stigning på over 70 procent. Korrelationer mellem aktiekurser og ESG-vurderinger kan ikke direkte konstateres - og slet ikke for enkelte selskaber. Men faktum er, at Ambu lige nu imponerer de finansielle markeder på både finansiell og bæredygtig værdiskabelse.

"Investorerne reagerer tydeligt på ESG, og vores store investorer er meget proaktive i dialogen. Den generelle interesse for ESG blandt investorer har været kraftigt stigende i 2020 blandt andet drevet af COVID-19. Vi oplever, at investorerne er meget forberedte og stiller gode spørgsmål til vores ESG-agenda. Så ESG-ratingen er vigtig, fordi investorerne bruger den som udgangspunkt for deres samtaler med os", siger Mikkel Trier Wagner

Joachim Katstrup

SYV C25 SELSKABER I VERDENSELITEN PÅ GLOBAL ESG-SAMMENLIGNING

Danske C25 selskaber konkurrerer generelt med globale aktører, der set over en bred kam alle placerer sig højt på ESG-ratingbureauernes ranglister. Konkurrencen på ESG-indikatorer er hård, og den har stigende betydning for selskabernes muligheder for at tiltrække opmærksomhed, investeringer og gode kreditvurderinger. Syv danske C25 selskaber placerer sig i verdenseliten på Økonomisk Ugebrevs Samfundsansvars årlige C25 Peergruppe ESG benchmark.

TEMA

Syv C25 selskaber skiller sig ud som de mest bæredygtige danske globale børsnoterede selskaber, målt efter ESG-ratingbureauernes vurderinger. Økonomisk Ugebrev Samfundsansvar har undersøgt samtlige C25 selskaber i forhold til deres største globale peers.

Blandt de i alt 120 selskaber i den samlede opgørelse, er syv danske selskaber at finde blandt verdens ti procent højst ESG-rangerede selskaber i verden. Resultatet fremgår af konsensus ESG-vurderinger fra CSRHUB, som er anvendt i denne analyse.

Novo Nordisk, Novozymes, Ørsted, Vestas Wind Systems, Carlsberg, Rockwool og Chr. Hansen placerer sig alle blandt de bedste i forhold til de beslægtede selskaber, de sammenlignes med.

De globale selskaber, som de danske virksomheder sammenlignes med, ligger altså blandt de allerhøjest vurderede selskaber ud fra en ESG-betragtning. Blandt de globale aktører, som de danske selskaber ligger i samme gruppe som, er blandt andet Heineken, Molson Coors og Anheuser-Busch (Carlsberg peers), Schneider Electric, Alstom SA og Xinjiang Goldwind (Vestas peers), Beijing Properties, Armstrong World Industries og Installed Building Products (Rockwool peers). Se hele peergruppeoversigten online [her](#).

De syv danske ESG-topperformere er velkendte navne udi bæredygtighed, hvor Novo Nordisks tredelte bundlinje, Ørsteds transformation og Carlsbergs Towards Zero strategier er nogle af de mest velkendte bæredygtige fortællinger.

”Vi arbejder målrettet på at være blandt de bedste indenfor bæredygtighed. Her er ESG-ratings jo til en vis grad en uvildig målestok for, hvor godt vi gør det. Bæredygtig finans er en agenda, vi gerne vil være med til at udvikle og

fremme. Derfor er ESG-ratings også ét af de værktøjer, vi benytter internt til at definere investorrelevante indsatsområder, der yderligere kan forbedre vores bæredygtighedspraksis”, siger Christine Sobieski, Head of ESG Engagement hos Ørsted.

Høj ESG-rating giver adgang til kapital

Fortællinger om bæredygtige tiltag er dog ikke helt tilstrækkeligt i en ESG-vurdering, der først og fremmest bedømmer rapporteringskvalitet, etiske standarder og principper, CSR-strategier samt om governance systemer er velfungerende.

Forenklet sagt antager de professionelle investorer, at øget transparens og høj rapporteringskvalitet samt god governance på baggrund af principper og standarder alt andet lige afspejler de bæredygtige indsatser. Det minimerer risiko for værditab og ridser i omdømmet, lyder vurderingerne.

Selvom det ikke altid er tilfældet, er der efterhånden utallige analyser, der påviser, at der er en vis sandsynlig sammenhæng mellem høje ESG-vurderinger og værdiskabelse. Under alle omstændigheder er en høj ESG-rating adgangsbilletten til optagelse på et eller flere af de globale ESG baserede aktieindeks, som for eksempel Dow Jones Sustainability Index, MSCI ESG Leaders Index eller FTSE4Good Index.

Selskaber på ESG-indeks får alt andet lige større opmærksomhed, og dermed bedre muligheder for at tiltrække kapital, der kan øge markedsværdien. Desuden er både AuM og af ETF'er og investeringsfonde, der følger ESG-indeks, stigende, ligesom de førende kreditratingbureauer tillægger ESG stadig større betydning.

”Vi oplever, at gode ESG-ratings i mange tilfælde kan være med til at facilitere adgangen til bæredygtig kapital gennem især institutionelle investorer og bæredygtige investeringsfonde og -indekser”, siger Christine Sobieski, Head of ESG Engagement hos Ørsted.

Desuden er EU er i gang med at reformere de finansielle rammebetingelser med henblik på at kanalisere flere investeringer mod bæredygtige aktiver. ESG-vurderinger er derfor ikke helt ligegyldige og må antageligt få større betydning i de kommende år.

FORTSÆTTES PÅ NÆSTE SIDE

« FORTSAT FRA FORRIGE SIDE

”Det er værd at bemærke, at det fremadrettet må forventes ikke blot at være ESG-ratings, men også andelen af grøn omsætning i tråd med EU-taksonomien, CO2-neutralitet og en bæredygtig forsyningskæde, der kommer til at fungere som adgangsbillet til bæredygtig kapital”, vurderer Christine Sobieski.

Novo Nordisk bedst i peergruppe

Blandt de syv danske globale ESG-frontløbere er det kun Novo Nordisk, der i den aktuelle ESG konsensusvurdering placerer sig foran sine globale peers, der bl.a. tæller Roche, AstraZeneca, Sanofi, Novartis og Glaxo Smith Kline samt Lundbeck og Genmab.

Selvom ESG-vurderingerne i denne analyse udelukkende omhandler virksomheder, der generelt har meget høje ESG-ratings, og derfor ”konkurrerer på ESG marginaler”, er det en flot placering, der viser, at Novo Nordisk holder fast i høje ESG-ambitioner.

Novozymes, en anden af Danmarks bedst ESG-ratede selskaber, placerer sig på andenpladsen i sin peergrup-

pe - kun overgået af schweiziske Givaudan i den aktuelle vurdering. Blandt peergruppe selskaberne til Novozymes finder vi bl.a. også Koninklijke DSM, KERRY GROUP, Tate & Lyle og danske Chr. Hansen.

Det er her værd at bemærke, at Chr. Hansen tidligere i 2019 af Corporate Knights blev kåret som verdens mest bæredygtige virksomhed. En placering, der i 2020 er overtaget af Ørsted. Både Ørsted og Chr. Hansen er i ESG verdenseliten men i en bredere ESG-konsensus sammenligning er der altså andre, der render med titlen.

Blandt de danske selskaber, der taber ESG terræn i forhold til konkurrenterne og går tilbage på listen i forhold til sidste år, er Jyske Bank, ISS, FLSmidth og DFDS. ISS er i øvrigt eneste danske islæt på førnævnte prestigefulde Dow Jones Sustainability Index.

Overordnet set er danske C25 selskaber dog rigtig godt scorende på ESG-indikatorer, hvor kun to selskaber, Jyske Bank og DFDS, ikke placerer sig i den bedre halvdel af alle 18.000 vurderede selskaber i den aktuelle ESG konsensusratingen fra CSRhub.

Rockwool, FLSmidth og Novozymes tildeles de højeste ratings blandt C25 selskaberne på Governance - altså selskabsledelse - imens Novo Nordisk, Ørsted og Vestas er C25 indeksets højst rangerende i Klima og Miljø kategorien.

Analysen bygger på CSRHUBS konsensus ESG-rating, hvor der trækkes på mere end 600 vægtede kilder - herunder flere væsentlige ESG-ratingbureauer som bl.a. Thomson Reuter, MSCI, RepRisk, TruCost, IdealRating, Arabe-sque X-Ray og Vigeo EIRIS samt en række internationale rapporteringsorganer, bl.a. Global Compact og Carbon Disclosure Project.

Joachim Kattrup

TOP 10 ESG-RATEDE SELSKABER			
Peer Group	Company	Exchange	Overall percentile rank
FLS Peers	Acciona SA	Bolsas y Mercados Esp.	99,96%
FLS Peers	Outotec Oyj	NASDAQ Helsinki	99,35%
GN Peers	Dragerwerk AG	Deutsche Boerse AG	99,10%
Pandora Peers	Adidas AG	Deutsche Boerse AG	98,91%
Vestas Peers	Schneider Elect.	Euronext Paris	98,63%
Vestas Peers	OSRAM	Deutsche Boerse AG	98,21%
Novo N. Peers	Novo Nordisk	Nasdaq Copenhagen	98,13%
Ørsted Peers	Iberdrola SA	Bolsas y Mercados Esp.	98,06%
Novo N. Peers	Roche Holdings	SIX Swiss Exchange	97,58%
Novo N. Peers	AstraZeneca	Nasdaq Stock Market	97,44%

Kilde: CSRhub & Yahoo Finance

TABEL: ESG-BENCHMARK

ESG-BENCHMARK 2020 DEL 1						
Peergroup	Company name	Exchange	Overall Percentile Rank	Development ESG 1-year	Beta	
FLS Peers	Acciona SA	Bolsas y Mercados Espanoles	99,96%	0,06%	0,76	
FLS Peers	Outotec Oyj	NASDAQ Helsinki	99,35%	-0,14%	1,96	
GN Peers	Dragerwerk AG	Deutsche Boerse AG	99,10%	-0,70%	-0,13	
Pandora Peers	adidas AG	Deutsche Boerse AG	98,91%	0,01%	0,59	
Vestas Peers	Schneider Electric	Euronext Paris	98,63%	-0,71%	0,87	
Vestas Peers	OSRAM	Deutsche Boerse AG	98,21%	0,79%	0,55	
Novo Nordisk Peers	Novo Nordisk	Nasdaq Copenhagen	98,13%	1,02%	0,93	
Ørsted Peers	Iberdrola SA	Bolsas y Mercados Espanoles	98,06%	0,19%	0,51	
Novo Nordisk Peers	Roche Holdings Limited	SIX Swiss Exchange	97,58%	1,20%	0,81	
Novo Nordisk Peers	AstraZeneca	Nasdaq Stock Market	97,44%	2,49%	0,59	
GN Peers	Koninklijke Philips Elect.	Euronext Amsterdam	97,25%	-1,56%	1,04	
Vestas Peers	Alstom SA	Euronext Paris	97,18%	-0,51%	0,82	
ISS Peers	Sodexo, Inc.	Euronext Paris	96,89%	-1,20%	1,03	
Ørsted Peers	E.ON AG	Deutsche Boerse AG	96,89%	2,03%	0,31	
Pandora Peers	Tiffany & Co.	New York Stock Exchange	96,78%	6,12%	0,76	
Danske Bank Peers	DNB Nor ASA	Oslo Bors Asa	96,50%	1,95%	1,27	
Ørsted Peers	Endesa SA	Bolsas y Mercados Espanoles	96,25%	0,27%	0,48	
Novozymes Peers	Givaudan S.A.	SIX Swiss Exchange	96,17%	-1,45%	0,55	
Carlsberg Peers	Asahi Breweries Limited	Deutsche Boerse AG	95,98%	0,20%	0,46	
Danske Bank Peers	Nordea Bank AB	NASDAQ Helsinki	95,93%	1,15%	1,23	
GN Peers	Baxter International Inc.	New York Stock Exchange	95,88%	4,56%	0,64	
Mærsk Peers	Orient Overseas)	Hong Kong Stock Exchange	95,85%	3,62%	1,44	
GN Peers	Sonova Holding AG	SIX Swiss Exchange	95,67%	-2,52%	0,78	
GN Peers	Becton Dickinson & Comp.	New York Stock Exchange	95,39%	-2,03%	0,78	
Carlsberg Peers	Coca-Cola Femsa Sab CV	New York Stock Exchange	94,99%	14,09%	0,85	
Danske Bank Peers	Skandinaviska Enskilda BK	NASDAQ Stockholm	94,97%	0,08%	1,27	
GN Peers	BIOMERIEUX SA	Euronext Paris	94,92%	3,76%	-0,20	
Tryg Peers	Tokio Marine Holdings	Bolsa de Comercio de Buenos Aires	94,83%	2,49%	0,96	
Novozymes Peers	Novozymes A/S	Nasdaq Copenhagen	94,57%	-1,67%	0,83	
Vestas Peers	Gamesa Corp. Tech,	Bolsas y Mercados Espanoles	93,98%	4,66%	0,66	
Novo Nordisk Peers	Sanofi	Nasdaq Stock Market	93,92%	-1,28%	0,55	
Pandora Peers	Gildan Activewear Inc.	New York Stock Exchange	93,73%	1,94%	1,67	
Ørsted Peers	Dong Energy	Nasdaq Copenhagen	93,55%	4,98%	0,74	
ISS Peers	Randstad Holding NV	Euronext Amsterdam	93,43%	0,07%	1,54	
Novo Nordisk Peers	Novartis AG	New York Stock Exchange	93,32%	-0,87%	0,62	
Pandora Peers	LVMH	Euronext Paris	93,29%	0,53%	0,95	
Novo Nordisk Peers	Glaxo Smith Kline	National Stock Exchange of India	93,22%	-3,54%	0,67	
Pandora Peers	Hugo Boss USA	Deutsche Boerse AG	93,15%	0,31%	1,47	
Carlsberg Peers	Heineken NV	Deutsche Boerse AG	93,07%	2,03%	0,83	
Vestas Peers	Vestas Wind Systems	Nasdaq Copenhagen	92,81%	-2,12%	1,37	
Novozymes Peers	Johnson Matthey Inc.	London Stock Exchange	92,59%	-0,70%	1,30	
ISS Peers	SGS	SIX Swiss Exchange	92,57%	-1,66%	0,80	
Pandora Peers	VF Corporation	New York Stock Exchange	92,49%	10,13%	1,32	
Novozymes Peers	Koninklijke DSM	Euronext Amsterdam	92,37%	-3,94%	0,73	
Ørsted Peers	EDF	New York Stock Exchange	92,22%	6,59%	1,84	
GN Peers	Boston Scientific Corp.	New York Stock Exchange	92,22%	5,07%	0,86	
GN Peers	Medtronic, Inc.	New York Stock Exchange	92,22%	5,89%	0,70	
Carlsberg Peers	Carlsberg A/S	Nasdaq Copenhagen	91,99%	0,72%	0,92	
Rockwool Peers	Owens Corning	New York Stock Exchange	91,94%	-1,59%	1,53	
Danske Bank Peers	Svenska Handelsbanken	NASDAQ Stockholm	91,94%	8,29%	0,81	
Novozymes Peers	Intern. Flavors & Fragr.	New York Stock Exchange	91,73%	6,77%	0,99	
Pandora Peers	Christian Dior	Euronext Paris	91,25%	2,33%	0,88	
Rockwool Peers	Rockwool International	Nasdaq Copenhagen	91,17%	4,67%	1,25	
Rockwool Peers	Beijing Properties Hod.	Hong Kong Stock Exchange	91,17%	4,67%	0,88	
DSV Peers	Kuehne & Nagel	Deutsche Boerse AG	91,08%	-0,61%	1,07	
Pandora Peers	Burberry Group PLC	London Stock Exchange	90,95%	-2,80%	1,77	
Novozymes Peers	Chr. Hansen Holding A/S	Nasdaq Copenhagen	90,91%	-0,18%	0,43	
Tryg Peers	The Allstate Corporation	New York Stock Exchange	90,47%	6,88%	0,80	
GN Peers	Smith & Nephew, Inc.	New York Stock Exchange	90,15%	-5,59%	0,67	
Danske Bank Peers	Swedbank AB	NASDAQ Stockholm	89,92%	2,53%	0,99	

Kilde: CSRhub & Yahoo Finance

ESG-BENCHMARK 2020 DEL 2

Peergroup	Company name	Exchange	Overall Percentile Rank	Development ESG 1-year	Beta
GN Peers	Coloplast A/S	Nasdaq Copenhagen	89,64%	-0,76%	0,68
Carlsberg Peers	Molson Coors Brewing Company	New York Stock Exchange	89,37%	3,98%	1,15
FLS Peers	Heidelbergcement AG	Deutsche Boerse AG	89,34%	6,31%	1,29
Mærsk Peers	Canadian National Railway Comp.	New York Stock Exchange	88,93%	4,59%	0,59
Carlsberg Peers	PepsiCo, Inc.	Nasdaq Stock Market	88,56%	-2,80%	0,58
Tryg Peers	Sampo OYJ	NASDAQ Helsinki	87,99%	10,82%	1,13
Mærsk Peers	United Parcel Service, Inc.	New York Stock Exchange	87,41%	-0,61%	1,00
DSV Peers	United Parcel Service, Inc.	New York Stock Exchange	87,41%	-0,61%	1,00
FLS Peers	Metso Corporation	NASDAQ Helsinki	87,37%	-11,10%	1,96
Danske Bank Peers	Danske Bank A/S	Nasdaq Copenhagen	86,47%	7,03%	1,18
Novo Nordisk Peers	Lundbeck A/S	Nasdaq Copenhagen	85,39%	-4,23%	1,35
FLS Peers	Grupo Cementos de Chihuahua	Mexican Stock Exchange	85,00%	0,00%	1,02
Ørsted Peers	RWE AG	Deutsche Boerse AG	84,75%	-1,23%	0,51
Tryg Peers	Trygvesta A/S	Nasdaq Copenhagen	84,15%	4,45%	0,70
Mærsk Peers	FedEx Corporation	New York Stock Exchange	83,93%	9,05%	1,35
DSV Peers	FedEx Corporation	New York Stock Exchange	83,93%	9,05%	1,35
Tryg Peers	GJENSIDIGE FORSIKRING ASA	Oslo Bors Asa	83,76%	1,01%	0,29
GN Peers	GN Store Nord A/S	Nasdaq Copenhagen	83,61%	-1,24%	1,05
Novozymes Peers	KERRY GROUP PLC	Euronext Dublin	83,45%	-3,21%	0,42
FLS Peers	Cemex Sab De CV	New York Stock Exchange	83,32%	9,49%	1,38
Pandora Peers	Pandora A/S	Nasdaq Copenhagen	82,77%	-0,22%	1,40
Mærsk Peers	QR National Limited	Australian Securities Exchange	82,69%	-0,17%	0,71
DSV Peers	QR National Limited	Australian Securities Exchange	82,69%	-0,17%	0,71
GN Peers	Ossur hf.	Nasdaq Copenhagen	81,90%	-0,10%	0,79
GN Peers	ResMed Inc.	New York Stock Exchange	80,66%	3,81%	0,32
DSV Peers	DSV	Nasdaq Copenhagen	79,86%	-4,77%	1,05
GN Peers	DENTSPLY International Inc.	Nasdaq Stock Market	79,21%	6,76%	0,85
ISS Peers	ISS A/S	Nasdaq Copenhagen	78,55%	-12,97%	1,44
DSV Peers	Cathay Pacific Airways Limited	Hong Kong Stock Exchange	78,50%	1,71%	1,21
Tryg Peers	Insurance Australia Group	Deutsche Boerse AG	78,37%	-0,74%	0,49
ISS Peers	Bureau Veritas	Euronext Paris	77,90%	-7,58%	0,90
FLS Peers	FLSmidth, Inc.	Nasdaq Copenhagen	77,70%	-13,57%	1,53
GN Peers	William Demant Holding A/S	Nasdaq Copenhagen	76,94%	-2,22%	1,49
Carlsberg Peers	Anheuser-Busch InBev NV	New York Stock Exchange	76,41%	-8,07%	1,20
Mærsk Peers	China COSCO Holdings Comp.	Deutsche Boerse AG	75,39%	23,13%	2,42
ISS Peers	Securitas	NASDAQ Stockholm	73,45%	-0,04%	0,97
FLS Peers	Taiheiyo Cement Corp.	Deutsche Boerse AG	72,19%	6,67%	1,82
GN Peers	Stryker	New York Stock Exchange	71,61%	4,01%	0,89
ISS Peers	G4S PLC	London Stock Exchange	71,50%	-2,06%	1,26
Mærsk Peers	Hapag-Lloyd	Deutsche Boerse AG	70,06%	40,59%	0,67
Novozymes Peers	Tate & Lyle PLC	London Stock Exchange	67,67%	-7,08%	0,89
Novo Nordisk Peers	Genmab A/S	Nasdaq Copenhagen	67,61%	-0,93%	1,06
GN Peers	AMBU A/S	Nasdaq Copenhagen	66,39%	39,61%	1,19
Vestas Peers	SUZLON ENERGY LTD.	Nat. Stock Exchange of India	66,03%	-17,75%	1,30
Vestas Peers	Xinjiang Goldwind Sci. & Tech.	Shenzhen Stock Exchange	64,81%	-10,00%	1,22
Tryg Peers	Topdanmark A/S	Nasdaq Copenhagen	63,53%	-3,20%	0,53
Pandora Peers	The Swatch Group Ltd	SIX Swiss Exchange	60,43%	-6,09%	0,81
GN Peers	Intuitive Surgical, Inc.	Nasdaq Stock Market	59,07%	11,66%	0,95
Mærsk Peers	AP Moller-Maersk A/S	Nasdaq Copenhagen	56,82%	-0,10%	1,50
DSV Peers	China Eastern Airlines Corp.	New York Stock Exchange	55,52%	11,35%	1,48
DSV Peers	DFDS A/S	Nasdaq Copenhagen	55,01%	-41,01%	1,73
ISS Peers	Aramark	New York Stock Exchange	54,26%	-13,86%	1,86
DSV Peers	Kerry Logistics Network	Hong Kong Stock Exchange	50,89%	-10,19%	0,59
DSV Peers	Wincanton PLC	London Stock Exchange	49,69%	-13,67%	0,77
Rockwool Peers	Armstrong World Industries	New York Stock Exchange	47,69%	-5,24%	1,30
Danske Bank Peers	Jyske Bank A/S	Nasdaq Copenhagen	42,67%	-12,91%	1,16
Carlsberg Peers	Royal Unibrew A/S	Nasdaq Copenhagen	38,83%	2,53%	0,93
GN Peers	Orthofix International N.V.	Nasdaq Stock Market	31,13%	-10,88%	1,09
Rockwool Peers	Installed Building Products Inc	New York Stock Exchange	21,19%	8,92%	1,86
Ørsted Peers	Northland Power Inc	Toronto Stock Exchange	14,04%	-24,74%	0,51

Kilde: CSRhub & Yahoo Finance

C25-SELSKABER ESG 2020

Selskab	Percentil ESG 2020	Community Rating	Employees Rating	Environment Rating	Governance Rating
Novo Nordisk	98,13%	65,67	64,00	76,33	56,00
Novozymes	94,57%	65,33	57,67	71,33	56,33
Dong Energy	93,55%	63,33	56,33	72,33	55,67
Vestas Wind Systems	92,81%	65,00	58,33	72,33	50,67
Carlsberg	91,99%	66,00	56,33	69,00	53,67
Rockwool International	91,17%	60,33	59,00	64,00	61,00
Chr. Hansen Holding	90,91%	61,67	58,33	69,33	54,00
Coloplast	89,64%	65,33	57,00	68,67	50,33
Danske Bank	86,47%	59,33	56,67	69,33	50,67
Lundbeck	85,39%	62,33	53,00	66,67	53,00
Trygvesta	84,15%	62,67	54,67	65,33	51,00
GN Store Nord	83,61%	65,33	52,67	61,67	53,67
Pandora	82,77%	60,33	56,00	65,00	51,33
Ossur	81,90%	65,33	62,33	50,67	56,33
DSV	79,86%	63,33	50,00	62,67	52,67
ISS	78,55%	51,33	53,33	65,67	55,67
FLSmidth	77,70%	57,00	58,67	53,33	59,00
William Demant Holding	76,94%	64,33	55,33	57,33	50,67
Genmab	67,61%	55,67	52,67	56,00	53,33
AMBU	66,39%	58,67	47,33	61,33	49,00
Topdanmark	63,53%	58,33	59,00	49,67	49,00
AP Moller-Maersk	56,82%	57,33	47,67	54,00	49,67
DFDS	55,01%	56,33	59,00	43,33	51,67
Jyske Bank	42,67%	49,00	53,67	47,00	49,00
Royal Unibrew	38,83%	51,33	51,67	43,00	51,00

Kilde: CSRhub

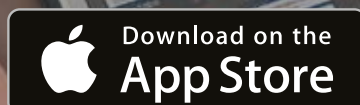
Rating skala: 0-100, hvor 50 er middel vurdering

 Ratingmetode: [Klik her](#)

Percentil placering: Rangering blandt 18.000 ratede selskaber i verden

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.



HUSK AT BELØNNE LEDELSESMÆSSIGE KVALIFIKATIONER

Den medarbejder, som er god til at gøre opmærksom på sig selv overfor sine chefer, vil alt andet lige have bedre chancer for forfremmelse. Men vedkommende kan godt være en dårlig leder, og topledelsen skal derfor være opmærksom på at skabe en kultur og nogle processer, hvor man faktisk belønner ledelsesmæssige kvalifikationer. Ellers kan man hurtigt tabe konkurrencekraft, fremhæver Heidrick & Struggles.

PRAKTISK LEDELSE

Forestil dig denne situation: En topleder deltager i et afdelingsmøde. Han bemærker en mellemlider, som kommer med særligt begavede og kreative input. Der bliver sat et kryds i den mentale bog: Her er et emne til en kommende forfremmelse.

Men den tanke er farlig – i hvert fald hvis den ikke bliver fulgt op af mere dybtgående research. Sagen er, at en mellemlider grundlæggende må fordele sin opmærksomhed internt i virksomheden på tre typer af interessenter: Sine overordnede, sine ligestillede og sine underordnede. Mellemlideren med ambitioner om mere vil ofte bruge en uforholdsmæssig del af tiden på sin egen chef. Man bliver jo ikke forfremmet, blot fordi man er en dygtig leder.

Man skal også bemærkes af dem, der har magt til at forfremme én. Og faktisk er det karrieremæssigt mere effektivt at være en dårlig leder, der bliver bemærket for gode ideer, end at være en god leder, som topledelsen aldrig ser, viser erfaringerne.

Forkerte beslutninger

Heidrick & Struggles gør i en [guide](#) opmærksom på fænomenet. Konsulenthuset udmaler den ambitiøse mellemliders dilemma – at det er nødvendigt at bruge ressourcer på at blive bemærket, og at disse ressourcer går fra den faktiske ledelsesopgave. Det er et af de mest almindeligt forekommende ting, der kan gå galt i en virksomheds interne rekrutteringsproces.

Mellemlideren har i sagens natur medarbejdere at lede. De vil ikke blot opleve, at mellemlideren er fraværende en del af tiden, men også at han træffer beslutninger, der giver popularitet højere oppe i systemet, men som dem på gulvet kan se er sagligt forkerte.

Den slags skaber frustrationer, hvilket i sig selv ned-

sætter effektiviteten, men også vil tendere mod at få de dygtigste menige medarbejdere til at søge et andet job.

På et tidspunkt viser der sig en åbning for at forfremme mellemlideren, og direktørerne, som har set ham på afstand, er stemt for det. Men dem, som er tættere på ham i hverdagen, og som ved, at hans afdeling ikke fungerer godt, advarer.

Herfra kan det galt på to forskellige måder: Enten bliver han alligevel forfremmet, hvilket skaber udbredte frustrationer under direktionsniveau, samtidig med at der ikke er nogen oplagt afløser i den afdeling, han forlader – de har jo søgt andre græsange.

Eller også bliver han ikke forfremmet, hvilket frustrerer og forvirrer ham selv, og kun gør uroen i hans afdeling endnu større.

Forløbet her er naturligvis karikeret, men i sin essens almindeligt. Og når det sker, kan toplederen eller topledelsen ikke entydigt give den ambitiøse mellemlider skylden.

Det er topledelsens eget ansvar, at personalepolitikken og den interne rekrutteringsproces er indrettet, så mellemliderens dilemma ikke opstår – så der ikke er en modsætning mellem at være en dygtig leder i dagligdagen og at stå langt fremme i køen til forfremmelser.

I mange virksomheder er det langt fra nogen ubetydelig problematik, [fremhæver Hedrick & Struggles](#). Særligt for virksomheder i de brancher, hvor der sker hastige teknologiske forandringer, er det meget vigtigt for konkurrencekraften, at man formår at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere, og at man har de bedst mulige ledere.

I tilfældet med mellemliderens dilemma er det ikke en løsning, at toplederne tæt følger alle håbefulde ledere. Det ville være alt for tidsforbrugende. I stedet må man være opmærksom på, at de signaler, man udsender om den ønskede retning for organisationen, matcher det, man faktisk belønner.

Det handler meget om at arbejde med virksomhedens brand og formål. Klarhed på begge fronter vil være en rettesnor for alle medarbejdere; også dem med ambitioner om en ledelseskariere. Men for at det skal fungere som sådan, må topledelsen også selv være tro over for brandet og det definerede formål. Det nytter ikke noget, hvis formålet lyder flot, men reelt er indholdsløst, og bliver skubbet til side, så snart der skal træffes alvorlige beslutninger.

Sten Thorup Kristensen

ADFÆRD: HVORDAN SER VERDEN UD EFTER CORONAKRISEN

Der er mange meninger om hvorvidt virksomheders og forbrugeres ændrede adfærd under coronakrisen, vil leve videre efter den. For virksomhederne er det nødvendigt at have en mening om, hvorvidt det vil være tilfældet eller ej. Konsulenthuset Bain bruger en kombination af fire analyseværktøjer til at finde svarene.

PRAKTISK LEDELSE

Coronakrisen har været et mareridt for restaurationsbranchen og oplevelsesindustrien med styrtdyk i omsætningen og høj usikkerhed om fremtiden. Selv de mere robuste virksomheder kan have en begrundet frygt for, hvor lang tid der går, før alt er tilbage i en normal gænge.

På den front er der både godt og dårligt nyt i en [analyse](#) fra konsulentvirksomheden Bain:

De almindelige kunder vil vende tilbage til restauranter i næsten samme antal som før. Take away er kun brugt som nødløsning, og vil ikke varigt erstatte besøg på restauranten. Derimod må de restauranter, der har omsætning fra mødeaktiviteter, forberede sig på tab, for video-møder har fået et regulært og kraftigt gennembrud. Dem vil mange virksomheder blive ved med at bruge. Også når det ikke længere er begrundet i frygt for smittespredning.

Fire elementer

Bain baserer sin konklusion på et analyseredskab, som normalt anvendes til at vurdere, hvornår en teknologi for alvor slår markedsæssigt igennem. Det er f.eks. brugt i bilindustrien, hvor virksomhederne er nødt til at vurdere, hvornår selvkørende biler bliver almindelige. Det bliver også brugt af fødevarerindustri, der skal vide, hvornår forbrugerne er klar til at erstatte noget af deres kødforbrug med laboratoriefremstillet kød. Analysesystemet kombinerer fire elementer:

For det første et skøn over udviklingen i enhedsomkostningerne, som vil falde med stigende stordriftsfordele.

For det andet kvalitative undersøgelser af, hvilke værdier forbrugerne værdsætter. Det kan være en kompliceret sag, fordi det ikke kun handler om brugsværdi. Det laboratoriefremstillede kød vil f.eks. givetvis være udmærket til diverse færdigretter, mens det er et åbent spørgsmål, hvordan forbrugerne vil sammenveje, at fødevarer er kunstig, og at den er mere klimavenlig end sit naturlige alternativ.

For det tredje er der den hast, hvormed forbrugerne vil skifte fra gammel til ny teknologi efter den kendte S-kurve. Skiftet fra gammeldags mobiltelefoner til smartphones skete f.eks. på få år – her var S'et smalt. I andre tilfælde forløber et skifte over årtier.

For det fjerde analyserer man, om der er eksterne barrierer for den nye teknologi, f.eks. i form af lovgivning.

Om videomøder og take away viser Bains brugerundersøgelser, at det i begge tilfælde er cirka 60 procent af dem, som under coronakrisen har brugt de respektive services mere end sædvanligt, som planlægger at blive ved med at bruge dem mere end før coronaen.

Så langt er jorden gødet for et gennembrud for begge dele. I en anden del af analysen viser take away sig faktisk som en mere oplagt kandidat til et gennembrud end video-møderne. For det sidste har S'et vist sig at være meget bredt. Til og med 2019 var det kun hjemmearbejdere, der rigtigt havde taget mødeformen til sig, og væksten i det segment var lille.

Men de to sidste analyseinstrumenter tilsiger alligevel, at det er videomøderne, der får deres gennembrud. Dels er værdien af dem forøget, derved at udbyderne i al hast har måttet forbedre sikkerheden forbundet med dem.

Frygt for, at systemerne skulle blive misbrugt af hackere, har givetvis forinden været en bekymring hos mange virksomheder. Også på andre måder har udbyderne forbedret deres tjenester i takt med tilbagemeldinger fra de mange nye kunder – antallet af mødetimer på f.eks. Zoom er ikke mindre end 500-doblet i 2020.

Og dels betyder udbygning af kapaciteten, at virksomhedernes omkostninger ved videomøder bliver mindre.

I modsætning hertil har den øgede brug af take away ikke rigtigt bidraget med nye erfaringer, bortset fra at nogle restauranter måske har fundet ud af at betjene et større geografisk område. Men udbringningen af maden er fremdeles en relativt stor omkostning. Der er heller ingen, der har fået den store idé til, hvordan man tilføjer take away det element af nydelse og forkælelse, som er en del af værdien af et restaurationsbesøg.

Så når coronaen er forbi, og forbrugerne skal vælge mellem at gå ud og spise og at få maden bragt, er fordele og ulemper som før.

Sten Thorup Kristensen

BESTYRELSEN SKAL TAGE GODT IMOD DEN NYE CEO

Med flere fagspecifikke fagkompetencer i bestyrelserne, er der blevet længere mellem erfarne topchefer i bestyrelserne. Dermed er der også færre bestyrelsesmedlemmer, der direkte forstår de udfordringer, selskabets egen topchef står med. Det gør det ekstra vigtigt at få samarbejde og sociale relationer til at fungere i den første tid efter CEO'ens ansættelse.

PRAKTISK LEDELSE

Tendensen med at sammensætte bestyrelser, der er mere diversificerede og omfatter flere fagkompetencer, er på mange måder positiv. Men den har også en ulempe i forhold til den klassiske bestyrelse, der – lidt firkantet sagt – bestod af repræsentanter for ejerne, advokater og erfarne topchefer fra andre selskaber. Den bestyrelse var som skabt til at understøtte topchefen, men den funktion er ofte svagere funderet i dag, og det er negativt for især topchefens første tid, anfører Spencer Stuart i en [artikel](#).

Topcheferne har alt andet lige nemmere ved at relatere til og kommunikere med bestyrelsesmedlemmer, der selv har prøvet at sidde med det ultimative daglige ansvar. I fraværet af sådanne, ender det ifølge Spencer Stuart alt for ofte med, at topchefen knytter sig til et enkelt bestyrelsesmedlem – ikke nødvendigvis formanden – som så bliver topchefens talsmand og advokat ved møderne.

Det er uhensigtsmæssigt, og derfor er det i dag endnu vigtigere end tidligere, at bestyrelsen gør sig umage med at introducere den nyansatte topchef. Som det udtrykkes: CEO-skiftet slutter ikke, når der bliver skrevet under på ansættelseskontrakten. Det er snarere her, det begynder.

Forståelse for topchefen

Et overordnet vigtigt element for at få samarbejdet mellem bestyrelse og topchef til at fungere, er forventningsafstemning. Det kræver, at bestyrelsen for det første gør sig klart, hvad den har søgt. Her tænkes ikke bare på konkrete erfaringer og kompetencer, men også på forandringer i forhold til den foregående topchef.

Hvis bestyrelsen f.eks. har besluttet at tage større ejerskab om strategiprocesser, eller i forvejen på det punkt afviger fra den normale praksis, er det vigtigt, at den nye topchef bliver orienteret om det. Ellers kan det give anledning til misforståelser og gnidninger.

Spencer Stuart fremhæver også, at bestyrelsen må vise forståelse for, hvor topchefen står. Rekrutteringsfirmaets research viser, at der er en typisk succeskurve (målt på afkast til investorerne) over tid: Det begynder med, at stakeholdere er positive overfor den nye mand eller kvinde i spidsen. Herefter følger skuffelser, som kulminerer i år to.

Derefter sker en normalisering, hvor der følger en lang årrække med mådelige, men stabile afkast. Det er faktisk først efter det tiende år, at topchefer topper (nok også fordi dem, som holder så længe, er særligt dygtige). Men med dette standardforløb er det ekstra vigtigt, at bestyrelsen bakker op i de svære perioder.

Det er omvendt ikke sådan, at opbakning altid er godt. Faktisk er det i særdeleshed i de gode perioder, hvor strategien forløber gnidningsfrit og indtjeningen stiger, at bestyrelsen skal tage sig sammen og bevare sin kritiske sans.

Det er nemlig også her både topchefen selv og den øvrige direktion kan blive for magelige og selvfede. Den gode topchef genopfinder løbende sig selv og sine visioner. Men det kan kræve et venligt puf fra bestyrelsen at gøre det i praksis.

Og sidst, men ikke mindst, skal alle parter gøre sig umage med at komme til at lære hinanden at kende, også uformelt. Det kan f.eks. ske gennem middage eller andre aktiviteter, der ikke er strengt faglige. Møder på tomandshånd er særligt givtige, så man skal ikke uden videre forfalde til den tilsyneladende mere effektive model, hvor sociale arrangementer omfatter flere bestyrelsesmedlemmer.

Men de ovenstående processer bliver meget nemmere, hvis udskiftningen af topchefen er planlagt i god tid. Det handler ikke bare om, at man undgår panikløsninger og kender hinanden i forvejen, eller at kandidaten får tid og ro til at overveje, hvordan han vil gribe opgaven an. Det er også et spørgsmål om, at forløbet kan blive roligere, hvis nøgleaktionærer i forvejen kender den tiltrædende topchef.

At man skal forberede skiftet af topchef har sit eget kapitel i enhver nutidig bog om bestyrelsesarbejde. Alligevel er det ifølge Spencer Stuart ofte en opgave, der bliver glemt. Når alt går godt, og ingen stor transformation er i syne, er det kontra-intuitivt at bruge energi på at forberede udskiftning i hjørnekontoret – og måske frygter man også, at det vil få den nuværende topchef til at kigge sig om efter noget andet.

Sten Thorup Kristensen

RAPPORTER OG TENDENSER

Biden som præsident ventes at få betydelig indflydelse på amerikansk corporate governance. Eksperter i amerikansk selskabsledelse skriver i en artikel med titlen "[Biden in the Boardroom](#)": "...a Biden Administration can be expected to have a notable impact on corporate governance, both through specific proposals and by how its policies influence state legislation, "best practices" formulation and board conduct. During the long presidential campaign, progressive candidates floated several proposals with significant potential impact on corporate governance, including the Accountable Capitalism Act, the Ending Too Big to Jail Act and the Corporate Executive Accountability Act. [1] But in the absence of a "Blue Wave" remaking the composition of Congress, the legislative appetite for such aggressive legislation would appear quite slim. That does not mean, however, that some of the related themes won't find their way into Administration proposals, especially as it seeks to accommodate the progressives at some level. For example, it is fair to anticipate proposals that establish basic goals (if not baseline requirements) for diversity, gender equality and worker representation in board composition."

Forskningspapir: Firmaers politiske donationer kan godt betale sig. I et amerikansk forskningspapir med titlen "[All the President's Friends: Political Access and Firm Value](#)" offentliggjort i Journal of Financial Economics, undersøger forskere "the characteristics of firms with political access as well as the valuation effects of political access for corporations. Using a data set of White House visitor logs, we identify top corporate executives of S&P 1500 firms that have face-to-face meetings with high-level federal government officials. We examine two fundamental questions associated with political access. First, how prevalent is political access—in the literal form of meetings with influential policymakers—and what are the characteristics of firms with access to politicians? Second, does political access increase firm value, and if so, through what channels? We identify 2,401 meetings between corporate executives of S&P1500 firms and federal government officials at the White House during 2009 through 2015. Our

findings can be summarized as follows. First, in terms of the prevalence and characteristics of firms with political access, we find that about 11% of the firm-years have executives who visit the White House. Because firms with political access tend to be larger, these firm-years account for about 40% of the total market capitalization of all firm-years in the sample. Consistent with the notion that campaign contributions "buy" access, we find that firms that contributed more to Obama's presidential election campaigns are more likely to have access to the White House. We also find that firms that spend more on lobbying, firms that receive more government contracts, larger firms, and firms with a greater market share are more likely to have access to influential federal officials."

Hvor ligger ansvaret for ESG og purpose placeret i topledelsen? Hos bestyrelsen, revisionsudvalget eller den daglige ledelse? Deloitte har [undersøgt](#), hvordan lederne i de amerikanske S&P 500-selskaber har organiseret deres selskabsledelse omkring integration af ESG og purpose i selskabets strategi: "As companies evolve from "Responsive" to "Enhanced" and, ultimately, to an "Integrated" ESG initiatives program (see figure 1), the role of the board in prioritizing oversight of ESG initiatives will also increase, requiring further maturity of the board's governance structure. Boards have a role in guiding management on ESG initiatives, as well as making clear, stakeholder-informed decisions that can position the company as a leader in its industry and among its peers. In order to better understand the governance structure companies are implementing to oversee ESG initiatives, Deloitte analyzed S&P 500 [1] 2020 proxy statements and considered whether the full board or a specific board committee was noted as the primary oversight governing body for ESG initiatives. According to Deloitte's research, there is currently significant variability in board oversight of ESG. Although it appears as though a large percentage of companies have delegated oversight responsibility for ESG initiatives to the nominating and governance committee, some have chosen to establish a formal ESG/Sustainability committee, and many currently have the full board taking the lead."

Morten W. Langer

Rapportindeks

Titel og link	Tema	Udgiver	Type	Udgivet
Øget registreringsafgift og beskatning af fri bil (Ny)	Skatter & Afgifter	Beierholm	Artikel	08-12-2020
New Danish Corporate Governance Recommendations (Ny)	Ledelse	Moalem Weitemeyer	Artikel	08-12-2020
Ejendomsværdi af erhvervsjendomme foreslås afskaffet (Ny)	Ejendomme	DLA Piper	Artikel	08-12-2020
Mazanti-Andersen advises Private Equity Administrators (PEA) as they join Sanne Group PLC (Ny)	Finansielle Markeder	Mazanti-Andersen	Artikel	07-12-2020
Vejledning til outsourcingbekendtgørelsen sendt i høring (Ny)	Udbud	Plesner	Artikel	04-12-2020
Nu er en ny skattemodel endeligt vedtaget (Ny)	Lovgivning	Kromann Reumert	Artikel	03-12-2020
Høring: Vejledning om markedspris for arealudleje til kommunikationsnet (Ny)	EU	Horten	Artikel	03-12-2020
Danmarks ældste advokatfirma ændrer navn (Ny)	Andet	Mazanti-Andersen	Artikel	02-12-2020
Covid-19: Ny trepartsaftale om forlængelse af arbejdsfordelingsordningen (Ny)	Politik	Horten	Artikel	27-11-2020
Lånemarkedet i et corona-efterår (Ny)	Covid-19	DLA Piper	Podcast	27-11-2020
Ny lov giver Erhvervsstyrelsen adgang til at foretage uanmeldte kontrolbesøg uden retskendelse (Ny)	Erhvervs- & Ansættelsesret	Plesner	Artikel	27-11-2020
New Bill amending the Rules on Restructuring (Ny)	Selskabsloven	Moalem Weitemeyer	Artikel	25-11-2020
Forældrekøb kan fortsat placeres i virksomhedsordningen (Ny)	Ejendomme	Kromann Reumert	Artikel	25-11-2020
Frivillig momsregistrering, erhvervsmæssig udlejning (Ny)	Ejendomme	Beierholm	Artikel	25-11-2020
EU-Domstolen: TV2 skal betale ulovlighedsrenter for statsstøtte	EU	Kromann Reumert	Artikel	25-11-2020
Aftale på plads: Lagerbeskatning af løbende avancer for ejendoms-selskaber indføres	Politik	Mazanti-Andersen	Artikel	23-11-2020
Arbejdsgivere kan pålægge medarbejdere Corona-test	Lovgivning	Horten	Artikel	23-11-2020
QALY er på plads og anvendes fra 21. januar 2021	Life Science	Plesner	Artiel	23-11-2020
New Act gives Employers Access to demand that Employees be tested for COVID-19	Lovgivning	Moalem Weitemeyer	Artikel	20-11-2020

KROMANN
REUMERT

BEIERHOLM
VI SKABER BALANCE

DLA PIPER

**MAZANTI-
ANDERSEN**

PLESNER

HORTEN

**Moalem
Weitemeyer**

ØKONOMISK UGEBREV LEDELSE UDGIVES AF:

Økonomisk Ugebrev A/S
Sundkaj 125, 3. sal
2150 Nordhavn
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
Oskar Helles Olsen

Lukas Odgaard
Nicole Cherine de la Sencerie El-Dessouky
Frederik Nyboe Lorenzen

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

