Speciale for Cand.merc.aud studiet på Aalborg universitet

Emnet er CSR og Corporate governance i ledelsesberetningen

****

Udarbejdet af Maria Sandberg Vig

15. juli 2013

# Titelblad

**Uddannelsessted:** Aalborg Universitet

**Emne:**  Revision

**Projekttitel:** CSR og Corporate governance i ledelsesberetningen

**Vejleder:** Hans B. Vistisen

**Afleveringsdato:** 15. juli 2013

**Projektgruppes medlemmer:**

Maria Sandberg Vig

Indholdsfortegnelse

[Titelblad 1](#_Toc361607048)

[1. Indledning 5](#_Toc361607049)

[2. Executive summary 6](#_Toc361607050)

[3. Problemfelt, problem formulering og afgrænsning 8](#_Toc361607051)

[Problemfelt og problem formulering 8](#_Toc361607052)

[Afgrænsning 10](#_Toc361607053)

[4. Metode 11](#_Toc361607054)

[5. Beskrivelse af de vigtigste kilder 13](#_Toc361607055)

[Teori 15](#_Toc361607056)

[6. Begrebsramme herunder 15](#_Toc361607057)

[Niveau 1 – Brugerne og deres informationsbehov 16](#_Toc361607058)

[Niveau 2 – Kvalitative egenskaber 18](#_Toc361607059)

[Niveau 3 – Definition af elementer 21](#_Toc361607060)

[Niveau 5 – klassifikation og præsentation 22](#_Toc361607061)

[7. Lovkrav til ledelsesberetning 24](#_Toc361607062)

[Regnskabsklasse A 25](#_Toc361607063)

[Regnskabsklasse B 26](#_Toc361607064)

[Regnskabsklasse C – Mellem 26](#_Toc361607065)

[Regnskabsklasse C – Stor 34](#_Toc361607066)

[Regnskabsklasse D 37](#_Toc361607067)

[Generelt om ledelsesberetningen 42](#_Toc361607068)

[8. Hvad er CSR 45](#_Toc361607069)

[Hvad er CSR? 45](#_Toc361607070)

[Begrundelse for loven. 46](#_Toc361607071)

[Hvad kan virksomheden gøre? 47](#_Toc361607072)

[GRI- Global Reporting initiative 48](#_Toc361607073)

[FN’s Global Compact 48](#_Toc361607074)

[AA1000 50](#_Toc361607075)

[OECD - Guidline for multinationale virksomheder 51](#_Toc361607076)

[9. God selskabsledelse (Corporate governance) og risikostyring 53](#_Toc361607077)

[Grunden til loven 53](#_Toc361607078)

[Anbefaling om god selskabsledelse 53](#_Toc361607079)

[COSO 56](#_Toc361607080)

[Empiri 59](#_Toc361607081)

[10. Undersøgelse af to børsnoterede virksomheder 59](#_Toc361607082)

[Om Novo nordisk 59](#_Toc361607083)

[Novo Nordisk og CSR 59](#_Toc361607084)

[Om Lundbeck 63](#_Toc361607085)

[Lundbeck og CSR. 64](#_Toc361607086)

[Diskussion angående samfundsansvar 64](#_Toc361607087)

[Novo Nordisk sammenholdt med diskussion af CSR. 69](#_Toc361607088)

[Lundbeck sammenholdt med diskussion af CSR. 72](#_Toc361607089)

[11. Corporate governance 74](#_Toc361607090)

[Corporate governance i Novo Nordisk 74](#_Toc361607091)

[Corporate governance i Lundbeck 74](#_Toc361607092)

[Diskussion af corporate governance 75](#_Toc361607093)

[Novo Nordisk og Lundbeck i forhold til diskussion af Corporate governance 77](#_Toc361607094)

[12. Konklusion 82](#_Toc361607095)

[CSR konklusion 82](#_Toc361607096)

[Corporate governance konklusion 84](#_Toc361607097)

[Konklusion generelt 86](#_Toc361607098)

[12. perspektivering 88](#_Toc361607099)

[13. Litteratur 89](#_Toc361607100)

[Bøger 89](#_Toc361607101)

[Udgivelser 89](#_Toc361607102)

[Hjemmesider 89](#_Toc361607103)

[Love og bekendtgørelser: 89](#_Toc361607104)

# 1. Indledning

Ved forelæsningerne i ekstern regnskab fik jeg for første gang rigtig interesse for det emne som dette speciale omhandler. Det var dog først, da jeg i forbindelse med mit arbejde lavede regnskabsanalyse af virksomheden konkurrenterne, at jeg fandt ud af at det skulle danne grundlag for mit speciale.

Ledelsesberetningerne i de årsrapporter jeg læste var ikke særligt oplysende og ikke særligt gode. Dette kan have mange årsager, måske var ledelsen ikke klar over hvordan de skulle gribe det an. Det kan også at de forsøgte at skjule så meget som muligt eller de ikke havde tid til at gennemarbejde den ordentligt.

Det fik mig til at overveje om ledelsesberetningen overhoved skaber værdi for virksomheden eller om den bare trækker ressourcer ud af virksomheden. I de mindre virksomheder hvor der ikke er de store krav til ledelsesberetningen, burde det være muligt at kunne lave en ordentlig ledelsesberetning uden at bruge for mange ressourcer. Disse virksomheder har dog heller ikke ret mange eksterne interessenter der skal bruge den. Ser vi derimod på de større virksomheder hvor der er krav om CSR og corporate governance er det måske en helt anden sag. Derfor er disse emner blevet grundlaget for dette speciale.

# 2. Executive summary

This report is the final part of cand.merc.aud at Aalborg university and is about whether or not it is valuable for the management and investors to include CSR - Corporate Social Responsibility and corporate governance in the management report.

The Danish law states that companies over reporting class C (large) have to include CSR - Corporate Social Responsibility and companies in reporting class D have to include corporate governance in the management report. There are many ways to include CSR in the management report, the low dos’nt state exactly how to include it. This means that the companies have to find inspiration in other standards and guidelines. The main recommendation for corporate governance is “anbefaling om god selskabsledelse” and the law state that companies have to follow it or explain why they don’t.   
This report includes what the low state the companies have to include in the management report and information about some of the standards and guidelines for CSR and the main recommendation for corporate governance.

It can be very costly to develop and have a god CSR policy that sued the company and it takes a lot of resources to make sure that all of the workers and suppliers respect the policy. But CSR policies can also give at lot of positive response from users of the annual report, which can result in more value for the company and thereby the management and investors.  
Corporate governance have a few areas that require a lot of resources, but it can also give a positive response from the users of the annual report and it is thereby possible that it can give value to the company to include it.

To find out if it is valuable to include CSR and Corporate governance in the management report, this report analyze hove two companies quoted on the Danish stock exchange includes CSR and Corporate governance in their management report and discus whether or not it gives value to those companies. One of the companies is Novo Nordisk which have worked with CSR in many years and is a leading company in the area. The other company is Lundbech who are a step behind Novo Nordisk according to CSR but still in front. Both companies follow nearly all points of the Danish recommendation “anbefaling om god selskabsledelse” and because of their size and experience it should´nt require a lot of resources to include it in their annual report.

The final part of this report include a conclusion of whether or not it is valuable for the management and investors to include CSR and corporate governance in the annual report. The size of the company and have long they wait to include CSR and Corporate governance is some of the factors that have influence of whether or not it is valuable to include CSR and corporate governance in the annual report.

# 3. Problemfelt, problem formulering og afgrænsning

### Problemfelt og problem formulering

I dette afsnit kommer jeg ind på problemstillingen i specialet. Når der tales om ledelsesberetning er der mange mulige synspunkter. Eksempelvis kan jeg vælge at se på det fra revisors synsvinkel, hvor jeg så evt. vil komme ind på revisors rolle i forbindelse med ledelsesberetningen. Jeg kunne også vælge at se på det fra investors øjne eller ledelsen synspunkt. Det der vakte min opmærksomhed i forbindelse med ledelsesberetningen, var ledelsens rolle i denne og om den fra deres synspunkt overhoved giver nytte at lave, eller om det bare for dem at se er en belastning. For at det skal give værdi for virksomheden og dermed ledelsen, skal interessenterne være interesseret i virksomheden. Både kunderne, potentiel arbejdskræft og især investorerne. Derfor jeg valgt at se på ud fra ledelsens og investorernes vinkel, men også inddrage interessenterne, da de har betydning for værdiskabelsen.

Specialet tager udgangspunkt i ledelsens og investors synsvinkel

Jo større virksomheden er, jo større er kravene til ledelsesberetningen. I de mindre virksomheden, hvor ledelsen ofte er ensbetydende med interessenter, er ledelsesberetningen ikke meget bevendt. Hvor der i de større børsnoterede virksomhederne er krav om områder, som måske ikke er det første der tænkes på når der snakkes regnskaber og årsrapport. Dette er også nogle relativt nye områder og disse områder er det sociale ansvar, som kaldes CSR og god selskabs ledelse, som også kaldes corporate governance. Disse områder er mere bløde værdier og bygger ikke så meget på tal, men mere på værdierne i virksomheden og hvordan den forholder sig til omverden og sine medarbejdere.   
I forbindelse med valg af emne og problemformulering, havde jeg nogle overvejelser om hvad det er i ledelsesberetningen der kræver ressourcer at udarbejde. Som jeg ser det er det områder, der ikke er så klare linjer for og kræver en anden tankegang for virksomheden. CSR og corporate governance er områder som kræver anderledes tankegang for virksomheden, krav om deres inddragelse er relativt nye, og retningslinjerne er ikke særligt specifikke. Dermed er det sandsynligt at CSR og corporate governance kan koste tid og kræve ressourcer for virksomheden.

Jeg har ud fra ovenstående valgt, at se på de børsnoterede virksomheder, da det er for disse virksomheder, der stilles de største krav til og netop kravene om CSR og corporate governance er en del af dem. Dette betyder også, at det kræver flere ressourcer for virksomheden, at lave en ledelsesberetning og det er endvidere også disse virksomheder, der har flest interessenter.

CSR og Corporate governance er krav for børsnoterede selskaber og kan kræve en del ressourcer for virksomheden at inddrage.

Dermed har jeg fundet frem til, at jeg vil se på om det der kræves af børsnoterede virksomheders ledelsesberetning, skaber værdi for virksomheden eller om ressource byrden er for stor i forhold til mulig indtjening. Jeg er derfor kommet frem til følgende problemformulering:

**Problemformulering:**

***Skaber CSR og corporate governance i ledelsesberetningen værdi, set fra ledelsens og investors side, hos børsnoterede virksomheder?***

**Arbejdsspørgsmål:**

**Hvad siger loven om ledelsesberetningen, herunder CSR og corporate governance?**

**Hvordan har to børsnoterede virksomheder valgt at rapportere CSR og corporate governance og lever de op til lovkravene?**

Jeg vil dermed komme ind på hvilke lovkrav, der er til ledelsesberetningen. Her inddrager jeg også kravene til de mindre virksomheder, da de danner grundlag for kravene til de større virksomheder.   
Senere i opgaven, vil jeg se på to børsnoterede virksomheders ledelsesberetning og se på hvordan de har valgt, at udforme deres ledelsesberetningen. Ud fra disse vil jeg lave en vurdering af, om de lever op til kravene og lave en vurdering af, om det kan skabe værdi for virksomheden af inddrage CSR og corporate governance i ledelsesberetningen.   
For til sidst at lave en generel konklusion af, om CSR og Corporate governance kan skabe værdi for virksomheden at have med.

### Afgrænsning

Jeg afgrænser mig fra at se på revisors rolle i forbindelse med ledelsesberetningen. Denne afgrænsning har jeg har valgt, da det jeg ønsker at finde frem til er om de ressourcer virksomheden skal bruge på udarbejdelse af ledelsesberetningen kommer tilbage til virksomheden. Her har revisors rolle ikke den store betydning.  
Endvidere afgrænser jeg mig fra at se på de små virksomheder, fra A til C stor i forbindelse med konklusionen, i forklaringerne på lovkrav, vil jeg komme ind på kravene til de mindre virksomheder, da disse krav også gælder for de større virksomheder.  
I den periode jeg har været i gang med denne opgave, er der udkommet en ny udgave af anbefaling om god selskabsledelse (i maj måned). Anbefaling om god selskabsledelse 2013 virker umiddelbart mere gennemskuelig og nemmere at gå til. Dette skyldes, at den indeholder færre punkter en 2011 udgaven, grundet flere af 2011 udgavens punkter er slået sammen i 2013 udgaven (sammenligningsskema mellem 2012 og 2013). Hvilket betyder, at der ikke er ret stor indholdsmæssig forskel på de to udgaver. Jeg har alligevel valgt at afgrænse mig fra 2013 udgaven, da den er kommet i slutningen af forløbet af denne rapport. Endvidere er de to årsrapporter, jeg anvender, i denne rapport fra 2012 og dermed baseret på anbefaling om god selskabsledelse 2011.

Jeg afgrænser mig fra revisors rolle, nyeste udgave af anbefaling om god selskabsledelse og better business.

Et andet område, der kunne være interessant at arbejde med i forbindelse med ledelsesberetningen og årsrapporten er, better business. Dette er ligesom samfundsansvar, noget der er meget fremme i tiden, og noget der kan skabe overblik for interessenterne i årsrapporten. Jeg vil dog også afgrænse mig fra dette, da det er en del af præsentationen af hele årsrapporten. Som jeg ser det, vil det være for omfangsrigt at komme ind på dette område i denne rapport og jeg håber andre vil afdække dette område. Jeg vil i forbindelse med perspektiveringen komme ind på det.

# 4. Metode

I dette afsnit vil jeg komme beskrive hvordan denne rapport er struktureret og dermed give et overblik over dens indhold.  
Nedenstående figur giver et visuelt billede af opgavens opbygning.

Det første del af opgaven er problemfeltet afsnit 3. Dette beskriver emnet for rapporten og indeholder problemformulering, samt arbejdsspørgsmål. Endvidere er der er en beskrivelse af de afgrænsninger jeg har gjort mig i forbindelse med rapporten. Denne del danner grundlag for hele rapporten.  
Metode afsnittet (dette afsnit) er med som underpunkt under problemfelt, da det også er en del af forståelsen af rapporten. Sidst i forbindelse med problemfelt, er der inddraget et afsnit, der beskriver nogle af de anvendte kilder og en beskrivelse af, hvordan kildehenvisningerne skal læses.

Den næste del af rapporten er teoridelen, der besvarer et af arbejdsspørgsmålene i problemfeltet. Afsnittet indeholder en teoretisk beskrivelse af begrebsrammen, som årsrapporten og dermed også ledelsesberetningen skal overholde. Afsnittet indeholder endvidere en beskrivelse af lovkravene til indholdet i ledelsesberetningen i de forskellige regnskabsklasser, samt en forklaring på hvad CSR og Corporate governance er.

Efter den teoretiske del, er der en analyse og diskussions del, hvor det andet underspørgsmål vil blive besvaret. I dette indgår først en analyse af, om de to børsnoterede virksomheder lever op til lovkravene angående CSR. Dette er efterfulgt af en diskussion af, hvad der gør at CSR kan give værdi for en virksomhed. Herefter er der en analyse af, om det giver værdi for de to børsnoterede virksomheder at beskæftige sig med CSR. I samme afsnit er corporate governance inddraget på samme måde. Først om de børsnoterede virksomheder lever op til kravene, efterfulgt af diskussion af, hvordan corporate governance kan skabe værdi og dernæst en analyse om det skaber værdi for de to børsnoterede virksomheder.

Det sidste afsnit er en konklusionen på problemformuleringen, hvor hovedlinjerne fra analysen og diskussionen vil blive opsummeret med henblik på at svar på problemformuleringen.

Afslutningsvis er der en perspektivering, som overvejer nogle af de kriterier, jeg har valgt at afgrænse mig fra.

# 5. Beskrivelse af de vigtigste kilder

I dette afsnit vil jeg komme med et overblik over de mest anvendte kilder i denne rapport og diskutere deres pålidelighed.  
Der findes en del pålidelig litteratur i forbindelse med teoridelen til denne rapport, i hver fald i henhold til lovgivning og begrebsramme. Bøger angående CSR og Corporate governance er mere sparsomme.

Bogen: Finansiel rapportering – teori og regulering, skrevet at Jens Oluf Elling, bruges som primære kilde i forbindelse med forklaringen af begrebsrammen i teoriafsnittet. Bogen er dog også anvendt andre steder i rapporten. Jens O. Elling, som er en anerkendt professor fra Copenhagen business school (CBS), har udgivet flere bøger og artikler indenfor området, ekstern rengskab. Jeg anser derfor hans bog som en pålidelig kilde til beskrivelse af begrebsrammen. Jeg har anvendt den seneste udgave, der er udgivet i 2012.

KPMG’s udgivelse: Indsigt i årsregnskabsloven er lavet som en guide til at forstå loven og er baseret på virksomheden egne erfaringer. KPMG er en respekteret revisionsvirksomhed, der har meget erfaring indenfor regnskab og jeg anser derfor denne udgivelse som en pålidelig kilde. Jeg har også anvend den seneste udgave af denne udgivelse 2012/2013.  
I forbindelse med udarbejdelse afsnittet vedrørende lovkravene til ledelsesberetningen, hvor KPMG’s udgivelse er anvendt, er der suppleret med bogen: Kommentarer til årsregnskabsloven, som jeg også anser som værende en pålidelig kilde. Da de der er forfattere på bogen enten er statsautoriseret revisor, nuværende eller tidligere chefkonsulenter for erhvervs- og selskabsstyrelsen.

Til afsnittet om CSR, har jeg sammen med de enkelte anbefalinger anvendt bogen: Investororienteres CSR-rapportering af Jane Thostrup Jagd, der beskriver en brugbar og finansiel sammenlignelig CSR-rapportering. Denne bog anser jeg for at have nogle synspunkter jeg deler i henhold til CSR og er derfor kilde jeg bruger, men har hele tiden forholdt mig kritisk til denne.

Til afsnittet Corporate governance har jeg anvendt hjemmesiden <http://www.corporategovernance.dk/> som komiteén for god selskabsledelse står for og fra denne hjemmeside er udgivelsen: Anbefaling om god selskabsledelse også hentet fra. Da denne kilde ikke kan findes mere direkte i forhold til corporate governance, må den anses for at være pålidelig.

De øvrige kilder i forbindelse med rapporten er sekundære kilder, hvor jeg hver gang har overvejet deres pålidelighed. Jeg har i det hele taget i anvendelserne af alle kilderne hele tiden taget stilling til, om de er farvet af et bestemt synspunkt og ud fra dette forsøgt at lave så neutralt et billede som muligt. Jeg har forsøgt at begrænse mine kilder, men hele tiden anvendt supplerende litteratur for at bekræfte eller afkræfte.

Læsevejledning til kildehenvisning: Kilderne er angivet i parentes efter et afsnit med forfatter navn og udgivelses år og henvisning til sidetal (forfatter årstal, sidetal).  
Er der tale om en pdf-udgivelse fundet på en hjemmeside, er den angivet med titel og årstal i parentesen. Disse er angivet under udgivelser i litteraturlisten, med angivelse af hjemmeside adressen, hvor udgivelsen kan findes.  
I de tilfælde hvor det er en hjemmeside, der er kilden, er hele hjemmesideadressen angivet i parentesen.

I nogle afsnit har jeg afsluttet afsnittet med en henvisning om at det afsnit primært er baseret på en bestemt kilde, og henviser dermed til denne.

# Teori

# 6. Begrebsramme herunder

Dette afsnit har til formål, at gennemgå begrebsrammen for aflæggelse af årsrapporter ifølge IASB og ÅRL, da den danner grundlag for udarbejdet af årsrapporten og dermed også ledelsesberetningen (KPMG 2012/13, s. 69).

Begrebsrammen betegnes som: *Den finansielle rapporterings ”grundlov”* (Elling 2012 s. 196). Formålet med begrebsrammen er blandt andet, at danne ensartethed i fortolkningen og reducere omkostningerne i henhold til tvivl spørgsmål, samt vejlede lovgivere og standardsættere. Endvidere giver den anledning til ensartethed i anvendte metoder og skaber hermed også øget tillid fra regnskabsbrugeren. I øvrigt har begrebsrammen den effekt at enkelte personer og politisk pres bliver modvirket (Elling 2012 s. 196). Virksomheden kan selv vælge hvilken rækkefølge de ønsker at oplyse de grundlæggende forudsætninger i, da der kan være forskel fra virksomhed til virksomhed, hvad der er mest relevant for regnskabsbrugeren.

Begrebsrammen består af 5 niveauer og kan ses på nedenstående Figur 1: Begrebsrammen (Elling 2012, s. 197). Under Figuren er de enkelte niveauer beskrevet.

Figur 1: Begrebsrammen (Elling 2012, s. 197)

Først og fremmest skal generalklausulen ”det retvisende billede” være opfyldt, hvilket fremgår af ÅRL § 11. Årsregnskabet skal give et retvisende billede og ledelses beretningen en retvisende redegørelse. Hvis de krav der er i loven ikke fører til et retvisende billede, skal de suppleres med de oplysninger og/eller enkelte bestemmelser i loven må fraviges, for at give et retvisende billede.  
For at det retvisende billede er opfyldt, betyder det at niveau 1 (de tre former for informationsbehov) og niveau 2 (de kvalitative egenskaber) anvendes. Ifølge IFRS vil det retvisende billede automatisk være opfyldt hvis man følger IFRS. (Elling 2012, s. 212)

### Niveau 1 – Brugerne og deres informationsbehov

Dette niveau beskriver det informationsbehov brugerne har behov for. Brugerne består af en bred vifte af interessenter, heriblandt ledelse, medarbejdere, långivere, leverandører, kunder, ejere, offentlige myndigheder mm. Hvilke brugere virksomheden har afhænger af virksomhedens art, størrelse og hvor meget offentlig interesse, der er omkring virksomheden. Regnskabsbrugerne kan være meget forskellige i deres kompetencer og har dermed forskellige behov i forhold til informationen, årsrapporten skal indeholde. Årsrapporten skal forsøge at tilfredsstille alle brugerne, men brugerne kan dog have så lille en fællesmængde i deres informationsbehov, at årsrapporten er nødsaget til kun at tilfredsstille en mindre del af brugerne (Elling 2012, s. 199-200).

Ifølge IASB er der fastlagt en fællesmængde af brugere, der med fælles informationsbehov, som kaldes de primære regnskabsbrugere. Har långivere og investorer deres informationsbehov opfyldt anses det for at andre brugere også har deres behov opfyldt. Da långivere og investorer har et omfattende krav til informationen, især med hensyn til fremtidige pengestrømmes størrelse, tidsmæssige fordeling og usikkerheder. Hvilket egentlig betyder at prognose værdien har en meget central rolle i årsregnskabet, da det er det investorer og långivere har brug for at vide noget om. Da den fremtidige værdi af virksomheden har betydning for deres afkast.

Investorer anses som værende en af de primære bruger af årsrapporten.

Prognoseværdien kommer både fra balancen, da den fortæller om de økonomiske ressourcer som virksomheden råder over (aktiver) og hvordan de er fordelt (passiver). Hvor resultatopgørelsen fortæller om hvordan ændringerne i balancen er opstået. De aktuelle pengestrømme har også en informationsværdi. Resultatopgørelsen og de transaktioner, der ligge bag, giver efter manges mening mere information om hvorvidt virksomheden er i stand til at generere pengestrømme i fremtiden. Ledelsesberetning og noter indeholder også information der giver værdi i henhold til prognose.   
Det er dog i høj grad hvordan brugeren tolker de oplysninger, der er i årsrapporten, der har betydning for udfaldet af den information, der er i årsrapporten, da der i sig selv ikke er nogen tolkning i årsrapporten og det er dermed op til brugeren selv, at lave denne tolkning. Nogle brugere mener , at jo mere information jo bedre (Elling 2012, s 201).

Kontrolopgaven er også vigtig for brugerne, da den siger noget om, hvordan virksomheden har formået at forvalte og opretholde egenkapitalen. Det giver brugerne mulighed for, at kunne vurdere om ledelsen har udnyttet mulighederne, for at skabe værdi og dermed afkast til aktionærerne. I kontrolopgaven ligger konsekvensen af virksomhedens beslutning, også i henhold til samfundsansvar, som nu, der ifølge ÅRL skal være i ledelsesberetningen fra regnskabsklasse C (stor) og opefter. (Lovkravene til ledelsesberetningen fremgår af afsnit

Brugerne har især behov for prognoseværdi og kontrolværdi.

7. Lovkrav til ledelsesberetning) (Elling 2012, s. 202).

### Niveau 2 – Kvalitative egenskaber

For at årsrapporten skal kunne skabe prognose værdi, skal den også opfylde nogle kvalitative egenskaber som er vist i Figur 2 - Kvalitative egenskaber.



Figur 2 - Kvalitative egenskaber (Elling 2012, s. 204)

For at skabe nytteværdi, er det nødvendigt at de fundamentale **kvalitative egenskaber** er opfyldt, hvilket er relevans og pålidelighed. Disse er nød til begge er være opfyldt, for at det kan give nytteværdi for brugerne (Elling 2012, s. 204). Endvidere foreskriver ÅRL (årsregnskabsloven) § 12, at for regnskabet, skal kunne give et retvisende billede, skal det være relevant og pålideligt. Dette gælder i øvrigt også for ledelsesberetningen.

**Relevant**

Relevant information er det der **kan** ændre en brugers beslutning, med hensyn til ressourcer allokering.

Når informationen siges at kunne gøre en forskel i brugerens beslutning vedrørende ressource allokeringen, siges den at være **relevant**. Det er op til brugeren selv om den anvender informationen, så for at den er relevant, er det nok, at den *kan* ændre brugerens beslutning, og *skal* dermed ikke nødvendigvis ændre brugerens beslutning. Den værdi relevant information skaber er oftest i henhold til prognoseværdi eller bekræftelsesværdi eller begge dele.  
Informationen har prognoseværdi, når den kan give oplysninger, der kan bruges til at lave en prognose. I forbindelse med udarbejdelse af en prognose bruges oplysninger om fortiden og den nuværende situation. Hvilket betyder, at det ikke skal være en decideret prognose for at have **prognoseværdi**.  
Information der bekræfter eller afkræfter tidligere prognoser, siges at have bekræftelses værdi. På den måde har information, der har en bekræftelsesværdi også prognose værdi, da den kan sige noget om hvor gode de tidligere prognoser har været (Elling 2012, s. 205).

Når en information siges at være **valid** betyder det, at den henfører til noget, der rent faktisk er sket, det henfører til et økonomisk fænomen og afbilleder det fuldstændigt, neutralt og fejlfrit (Elling 2012, s. 206).

**Fuldstændighed** er et relativt begreb i den forstand, at det er fuldstændigt når alle informationer omkring det økonomiske fænomen, der gør at der kan træffes rationelle beslutninger angående kredit, investering og tilsvarende, er inddraget. Hvilket betyder at den information omkring det økonomiske fænomen er nødvendige for at interessenterne kan træffe beslutninger, er det, der skal til. Der kan dermed være information som ikke er inddraget, hvis det ikke har indflydelse på interessenternes beslutningsevne.

**Neutralitet** er et vigtigt begreb, da det har stor betydning, at informationen ikke er ”farvet”. Informationen må altså ikke være mere negativ eller positiv end den reelt set er og må heller ikke have til hensigt at få brugerne til at træffe forudbestemte beslutninger.  
Det er helt umuligt at informationen er helt fejlfri, for der vil altid være usikkerheder omkring fænomenet. Det er dog en begrænset mængde usikkerhed, der kan accepteres. (Elling s. 206-207).

**Forstærkende kvalitative egenskaber**

Ud over de fundamentale kvalitative egenskaber skal være opfyldt for at være nyttig information, så er andre egenskaber, der kan give regnskabet mere nytte. Dette er de **forstærkende kvalitative** egenskaber, som er sammenlignelighed, verificerbarhed, aktualitet og forståelighed. (Elling s. 207)

Når der tales om **sammenlignelighed**, menes der, at det skal være muligt at sammenligne forskellige virksomheder og de enkelte virksomheder over tid. Det skal dermed være muligt at sammenligne ensartet virksomheder med hinanden, hvilket betyder de skal anvende metoder, der ligner hinanden. Sammenlignelighed er dog ikke ensbetydende med ensartethed, da det ikke altid er hensigtsmæssigt at virksomheder gør alting ens. Det kan eksempelvis være indregning efter produktions metoden, hvor indtægter indregnes efterhånden som projektet er færdigt. Dette vil være nyttigt i nogle virksomheder og give værdi for regnskabsbrugeren, hvor det i andre virksomheder ikke vil give mening og dermed ikke give nyttig informations for brugeren.   
Sammenlignelighed over tid menes, at virksomheden sammenligner egne data over tid, altså kunne sammenligne regnskabsårene med hinanden. (Elling 2012, s. 207-208).

**Konsistens** er en egenskab, der gør det muligt at sammenligne virksomheden over tid. Da denne betyder at der skal anvendes samme metoder og retningslinjer år efter år. I forbindelse med konsistens, er det dog vigtigt, at det ikke går ud over relevanskriteriet. Der kan være tilfælde, hvor det er mere relevant og valid at bruge en anden metode. Dette skal opholdes mod de ulemper det vil give i forbindelse med konsistenskriteriet. Der vil derfor være nogle tilfælde hvor konsistensen ikke kan opretholdes, i de tilfælde skal det dog oplyses, hvilken virkning ændringen har haft.(Elling 2012, s. 208)

**Verificerbarhed** er med til at forstærke validitet. Da mange målinger er forbundet med en vis grad af usikkerhed og det dermed ikke er muligt at gengive den fulde ”sandhed” hvilket validitet ønsker. Verificerbarhed understøtter ved at angive graden af enighed mellem uafhængige observatører med faglige kvalifikationer. (Elling 2012. s. 208)  
Det er dermed forskelligt hvor ”sand” og dermed verificerbar en måling er. En måling af likvide midler og bankbeholdning er ret entydig og dermed objektiv i sin størrelse og dermed måling. Det er svært at være uenig i størrelsen, hvilket betyder den måling har en høj grad af verificerbarhed. Hvor derimod forventet tab på debitorer, nedskrivninger af varelager og skøn på levetid af maskiner, er eksempler på, at der er forskellige opfattelse blandt fagfolk og dermed vil verificerbarheden være mindre på disse målinger. (Elling 2012, s. 209)

**Rettidighed** er en selvfølgelighed, da information der er forældet ikke kan give nogen informationsværdi. Det betyder dermed at informationen skal være aktuel, for at kunne give værdi. Det er dog ikke nok at den er rettidig den skal også være relevant.

**Forståelighed** dækker over at brugere med kendskab til virksomhedsøkonomi og finansiel rapportering kan forstå informationen. For at informationen kan være til nytte for nogen, skal den være forståelig, men den må dog ikke udelades alene fordi den menes at være uforståelig, såfremt informationen er nødvendig i henhold til validiteten.

**Tærskel værdier**

For at information kan have værdi forbrugerne, skal **tæskelværdierne** også være opfyldt. Hvilket dækker over to begreber: væsentlighed og nytte større end omkostninger.   
En information siges at være **væsentlig,** hvis den har indflydelse på regnskabsbrugerens beslutning. Dette betyder at information, der ikke har indflydelse på brugerens beslutning bør udelades, da det kun vil forvirre brugeren.  
Tærskelværdien, **nytte skal være større end omkostninger,** henfører til, at det ikke skal være økonomisk overbelastende for virksomheden, at inddrage informationen. Hvilket er grunden til at eksempelvis A-virksomheder skal inddrage mindre information en eksempelvis C-Virksomheder i deres ledelsesberetninger. Dette bunder i, at det formodes at C-virksomheder har bedre mulighed for at inddrage informationen, samt at informationen har større nytte for brugeren. (Elling 2012, s. 210-211).

### Niveau 3 – Definition af elementer

I dette niveau beskrives hvordan de enkelte elementer i årsrapporten defineres. For at kunne indgå i årsrapporten, skal de overholde definitionen. De elementer der er beskrevet er aktiver, forpligtelser, egenkapital, indtægter, omkostninger, totalindkomst og andre elementer (Elling 2012, s. 212). Jeg vil ikke komme nærmere ind på definitionen af disse, da de ikke indgår i ledelsesberetningen og dermed ikke har relevans for denne opgave.

Niveau 4 – Indregning og måling  
Dette niveau beskriver, hvad der skal til, for at det kan indregnes i årsrapporten og hvordan det i så fald skal måles.

For at det kan **indregnes** skal to kriterier der skal være opfyldt

1. Det skal være sandsynligt, at de fremtidige økonomiske fordel tilgår eller fragår virksomheden.
2. Det skal kunne måles til en kostpris eller værdi validt.

Hvilket betyder, at der at eksempelvis videnressourcer ikke opfylder indregningskriterier, da det ikke kan garanteres, at medarbejderen bliver i virksomheden og dermed ikke sikkert værdien tilgår virksomheden. Endvidere er det heller ikke muligt, at lave en valid vurdering af værdien af videnressourcen. (Elling 2012, s. 215)

M**åling** skal enten klassificeres i nogle måleatributter, eksempelvis dagsværdi, kostpris eller salgspris.  
Heller ikke dette kriterium kan videnressourcer opfylde, da det ikke kan opgøres validt til en værdi.

Mange af de oplysninger, der ikke kan indregnes og måles i årsrapporten, kan give en værdi for regnskabsbrugerne alligevel og disse oplysninger kommer dermed ofte i ledelsesberetningen.

### Niveau 5 – klassifikation og præsentation

Dette niveau beskriver hvordan informationen klassificeres og præsenteres i årsregnskabets regnskabsopgørelse, i ledelsesberetningen og i de supplerende oplysninger.

I forbindelse med klassifikation skal to kriterier være opfyldt:

1. For at egenskaberne eller de valgte kriterier kan anvendes i forbindelse med klassifikationen, skal de have relevans for regnskabs brugeren og dække deres informations behov. Hvilket betyder, at de har det til sigte at give prognose værdi, skal det klassificeres, så det har et fremadrettet perspektiv og hvis det har til hensigt at være kontrolopgave, skal der være fokus på bagudrettet perspektiv. I forbindelse med kontrol opgaven er det også vigtigt, at der klassificeres efter hvor ansvaret ligger.
2. Klassifikationen skal være homogen, hvilket betyder at begivenheder eller transaktioner skal kunne indgå i klassedelingen ud fra de valgte kriterier. Hvis de ikke kan det, vil informationen enten ikke kunne bruges eller være vildledende.

I ÅRL § 13 fremgår det, at der er nogle **grundlæggende forudsætninger,** der skal være opfyldt. Der er flere af de forudsætninger, der er omtalt i niveau 2 under fundamentale og forstærkende kvalitative egenskaber, da de har en nytteværdi for regnskabsbrugeren: Det drejer sig om *klarhed*, som er dækket af kravet om forståelighed, *substans,* som er dækket af validitet og dermed ”indhold frem for formalia” og *konsistens,* som hænger sammen med sammenlignelighed.  
De øvrige forudsætninger er:

***Væsentlighed*** er et af kvalitetskravene og det er oplagt er det skal være opfyldt for at informationen kan give nytte.   
Da det afhænger virksomheden, hvad der er væsentligt, er det ikke nemt at uddybe kravene.

***Going koncern***: Der er forskel på hvordan måling og indregning skal være afhængig af om driften fortsætter. Derfor antages det, at driften fortsætter med mindre andet er beskrevet og dermed andre metoder anvendt.

***Neutralitet***: Dette krav er også med under kvalitetsoversigten, og henfører til at informationen ikke må være farvet eksempelvis af ledelsens synspunkter.

***Periodisering***: Betyder at transaktioner og begivenheder indregnes når de opstår.

***Bruttoprincippet***: Transaktioner, begivenheder og værdiændringer skal indregnes separat fra de andre og dermed ikke overlappe, hvilket betyder, at de ikke må modregne hinanden i en transaktion.

***Kontinuitet***: Dette dækker over 2 former for kontinuitet, formel kontinuitet og reel kontinuitet.   
Den formelle kontinuitet går på at primo balancen skal stemme med ultimo balancen året før, på den måde sikres det, at det er det fuldstændige billede af virksomhedens økonomiske situation der offentliggøres.  
Den reelle kontinuitet henfører til konsistens, som er omtalt i niveau 2, og dermed, at samme metoder for indregning og måling anvendes over tid, altså i hvert regnskab. Denne kontinuitet kan afviges, hvis en ændring vil give et mere retvisende billede.

Kilde for dette afsnit er Elling, 2012, s. 219-221.

# 7. Lovkrav til ledelsesberetning

I dette afsnit, vil jeg komme ind på de krav, der er til ledelsesberetningen og dermed besvare det første underspørgsmål.

I Danmark skal man aflægge regnskab enten efter IFRS regelsæt eller efter årsregnskabsloven. Ifølge IFRS er der ikke nogen specifikke krav til at lave en ledelsesberetning, men derimod kun en opfordring. Der er dog i den danske lovgivning lavet et krav til virksomheder, der aflægger regnskab efter IFRS også skal lave en ledelsesberetning. Dermed er der ikke nogen forskel på udformningen af ledelsesberetningen uanset om virksomheden aflægger regnskab efter IFRS eller ÅRL. Der er derimod forskel til kravene om ledelsesberetningen afhængig af virksomhedens størrelse og dermed hvilke klasse virksomheden aflægger regnskab efter (KPMG 2012/2013, s. 68). Af

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Regnskabs-klasse | **Forklaring** | **Grænser** | **Lovpligtige regler angående ledelsesberetningen** |
| A | Personligt drevne virksomheder, samt virksomheder omfattet af lov om erhvervsdrivene virksomheder mv. |  | Ingen krav |
| B | Små Virksomheder | Balancesum 0-36 mio. DKK Nettoomsætning 0-72 mio. DKK Antal ansatte 0-50 | Kun krav, hvis væsentlige ændringer i den økonomiske udvikling eller aktiviteter, § 77 |
| C - Mellem | Mellemstore virksomheder | Balancesum > 36 mio. DKK Nettoomsætning > 72 mio. DKK Antal ansatte > 50 | Krav, §§ 99 stk. 1, 100, 101 og 128 |
| C - Stor | Store virksomheder | Balancesum > 143 mio. DKK Nettoomsætning > 286 mio. DKK Antal ansatte > 250 | Krav, §§ 99 stk. 1, 99 stk. 2, 99 a, 100, 101 og 128 |
| D | Børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber | Alle uanset størrelse | Krav, §§ 99, 100, 101, 107 a, 107 b, 107 c og 128 |

Figur 3 - Overblik over lovens krav i de forskelle regnskabsklasser fremgår kriterierne for de forskellige regnskabsklasser.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Regnskabs-klasse | **Forklaring** | **Grænser** | **Lovpligtige regler angående ledelsesberetningen** |
| A | Personligt drevne virksomheder, samt virksomheder omfattet af lov om erhvervsdrivene virksomheder mv. |  | Ingen krav |
| B | Små Virksomheder | Balancesum 0-36 mio. DKK Nettoomsætning 0-72 mio. DKK Antal ansatte 0-50 | Kun krav, hvis væsentlige ændringer i den økonomiske udvikling eller aktiviteter, § 77 |
| C - Mellem | Mellemstore virksomheder | Balancesum > 36 mio. DKK Nettoomsætning > 72 mio. DKK Antal ansatte > 50 | Krav, §§ 99 stk. 1, 100, 101 og 128 |
| C - Stor | Store virksomheder | Balancesum > 143 mio. DKK Nettoomsætning > 286 mio. DKK Antal ansatte > 250 | Krav, §§ 99 stk. 1, 99 stk. 2, 99 a, 100, 101 og 128 |
| D | Børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber | Alle uanset størrelse | Krav, §§ 99, 100, 101, 107 a, 107 b, 107 c og 128 |

Figur 3 - Overblik over lovens krav i de forskelle regnskabsklasser

### Regnskabsklasse A

Det fremgår af

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Regnskabs-klasse | **Forklaring** | **Grænser** | **Lovpligtige regler angående ledelsesberetningen** |
| A | Personligt drevne virksomheder, samt virksomheder omfattet af lov om erhvervsdrivene virksomheder mv. |  | Ingen krav |
| B | Små Virksomheder | Balancesum 0-36 mio. DKK Nettoomsætning 0-72 mio. DKK Antal ansatte 0-50 | Kun krav, hvis væsentlige ændringer i den økonomiske udvikling eller aktiviteter, § 77 |
| C - Mellem | Mellemstore virksomheder | Balancesum > 36 mio. DKK Nettoomsætning > 72 mio. DKK Antal ansatte > 50 | Krav, §§ 99 stk. 1, 100, 101 og 128 |
| C - Stor | Store virksomheder | Balancesum > 143 mio. DKK Nettoomsætning > 286 mio. DKK Antal ansatte > 250 | Krav, §§ 99 stk. 1, 99 stk. 2, 99 a, 100, 101 og 128 |
| D | Børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber | Alle uanset størrelse | Krav, §§ 99, 100, 101, 107 a, 107 b, 107 c og 128 |

Figur 3 - Overblik over lovens krav i de forskelle regnskabsklasser, at der ikke er nogen krav til ledelsesberetningen for virksomheder i regnskabsklasse A. Dette hænger sammen med, at det er små personligt drevne virksomheder, hvor det som udgangspunkt kun er ejeren selv, der har interesse heri. Dette betyder, at det er for omfattende for virksomheden, at lave en ledelsesberetning som egentlig kun er til ejeren selv.

### Regnskabsklasse B

Kravene til ledelsesberetningen for virksomheden, der aflægger regnskab efter regnskabsklasse B, er ikke så omfattende. Der er her tale om små virksomheder med mindre mængde ressourcer og dermed også færre til at udfærdige en ledelsesberetning. Kravet til disse virksomheder er, at de skal lave en ledelsesberetning efter ÅRL § 77, hvilket vil sige at virksomheden kun skal lave en ledelsesberetning, hvis der er sket væsentlige ændringer i virksomhedens aktiviteter og/eller økonomiske forhold.

Eksempler på at der er ændringer eller forhold der kan give anledning til udarbejdelse af en ledelsesberetning er:

* Brand,
* I disse tider kan det være, at der er sket store ændringer på værdien af ejendomme, og der dermed er væsentlig ændringer i de økonomiske forhold.
* Det kan også være, der er sket ændring i virksomhedens aktiviteter ved eksempelvis at gå fra produktionsvirksomhed til handelsvirksomhed.
* Omlæggelse af regnskabsåret er også noget der udløser en ledelsesberetning.
* Nogle begivenheder efter balancedagen kan også give anledning til en ledelsesberetning. Det kunne eksempelvis være en konkurs eller lignende, det har dog betydning om det kan henføres til regnskabsåret for at udløse en ledelsesberetning.

Hvis virksomheden udarbejder en ledelsesberetning, vil det være oplagt her, at beskrive virksomhedens hovedaktivitet. Det fremgår af ÅRL § 76 a at hovedaktiviteten skal indgå i årsrapporten og hvis en ledelsesberetning bliver lavet, kan det indgå heri. Hvis virksomheden ikke udfærdiger en ledelsesberetning placeres beskrivelsen af virksomhedens hoved aktiviteter i noterne.

### Regnskabsklasse C – Mellem

Af

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Regnskabs-klasse | **Forklaring** | **Grænser** | **Lovpligtige regler angående ledelsesberetningen** |
| A | Personligt drevne virksomheder, samt virksomheder omfattet af lov om erhvervsdrivene virksomheder mv. |  | Ingen krav |
| B | Små Virksomheder | Balancesum 0-36 mio. DKK Nettoomsætning 0-72 mio. DKK Antal ansatte 0-50 | Kun krav, hvis væsentlige ændringer i den økonomiske udvikling eller aktiviteter, § 77 |
| C - Mellem | Mellemstore virksomheder | Balancesum > 36 mio. DKK Nettoomsætning > 72 mio. DKK Antal ansatte > 50 | Krav, §§ 99 stk. 1, 100, 101 og 128 |
| C - Stor | Store virksomheder | Balancesum > 143 mio. DKK Nettoomsætning > 286 mio. DKK Antal ansatte > 250 | Krav, §§ 99 stk. 1, 99 stk. 2, 99 a, 100, 101 og 128 |
| D | Børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber | Alle uanset størrelse | Krav, §§ 99, 100, 101, 107 a, 107 b, 107 c og 128 |

Figur 3 - Overblik over lovens krav i de forskelle regnskabsklasser fremgår det at de virksomheder, der skal aflægge regnskab efter reglerne i regnskabsklasse C, har flere krav end de mindre virksomheder. Dette hænger sammen med, at der er flere interessenter og dermed også et større informations behov.   
De paragraffer i ÅRL, der gør sig gældende for regnskabsklasse C (mellem) er §§ 99, stk.1, 100, 101 og 128. Jeg vil nedenfor gennemgå indholdet af disse paragraffer.

**ÅRL § 99 stk. 1**Den første paragraf, der skal følges er **ÅRL § 99 stk. 1,** som opremser en række punkter, som skal beskrives i ledelsesberetningen. De er listet nedenfor med yderlig forklaring efterfølgende.

1. Virksomhedens hovedaktiviteter skal beskrives.
2. De eventuelle usikkerheder, der er ved indregning og måling beskrives og så vidt, det er muligt med angivelse af beløbsstørrelse.
3. Usædvanlige forhold, der kan have påvirket indregning eller måling skal beskrives, her også, så v idt muligt, med beløbsstørrelse angivelse..
4. Udviklingen i virksomhedens aktiviteter og økonomiske forhold, skal der redegøres for.
5. Betydningsfulde hændelser, som er indtruffet efter balance dagen, skal omtales.
6. Virksomhedens forventede udvikling skal beskrives, hvilket også indebærer de særlige forudsætning og usikre faktorer, som ligger til grund for beskrivelsen.
7. Virksomhedens videnressourcer skal beskrives, hvis de har særlig betydning for den fremtidige indtjening.
8. De særlige risici, som virksomheden kan påvirkes af, ud over de almindelige branche risici, skal beskrives. Dette indebærer både forretningsmæssige og finansielle risici.
9. Den påvirkning virksomheden laver på det eksterne miljø, skal beskrives sammen med foranstaltninger virksomheden tager for at forebygge, reducere og/eller afhjælpe skaderne.
10. De forsknings- og udviklingsaktiviteter virksomheden har, eller er lavet for dem, skal beskrives.
11. Udenlandske filialer skal omtales.

**Punkt 1 – Hovedaktivitet**Beskrivelsen af hovedaktiviteten indebærer at beskrive virksomhedens aktiviteter, i de detaljer der gør at regnskabsbrugeren kan vurdere virksomheden overordnede driftsrisici.

**Punkt 2 – Usikkerheder ved indregning og måling**  
Her skal beskrives de usikkerheder, der har betydning for resultatet. Det kan være usikkerheder i forbindelse med begivenheder eller omstændigheder, som har med virksomheden at gøre. Det kan både være interne og eksterne faktorer. Det kan eksempelvis være garantikrav, udfald at retssager eller manglende mulighed for at indhente den nødvendige information.  
Det skal så vidt det er muligt fremgå, hvad betydning usikkerheden har for årsrapporten i beløbsstørrelse.

**Punkt 3 – Forhold der kan have påvirket indregning eller måling.**

Her skal beskrives forhold, som ikke anses for at være normal drift og dermed giver et usædvanligt driftsresultat, uanset om det er negativt eller positivt påvirkning. Der kan eksempelvis være i tilfælde med enkeltstående ordre af en usædvanlig størrelse, der giver en stigning i virksomhedens resultat. Udestående omstændigheder, såsom afsætningsvanskeligheder på baggrund af restriktioner, strejke eller finanskrise, som resulterer i en omsætnings nedgang, skal også beskrives. Er der tale om enkeltstående indtægter eller udgifter, som påvirker resultatet, hvad enten om det er ordinære eller ekstraordinære poster, skal de beskrives.   
Beskrivelsen skal, ud over vurderet beløbsstørrelse, også beskrive om det forventes at være midlertidigt eller varige forhold.   
Disse beskrivelser giver en forklaring på, hvorfor resultatet ser anderledes ud, end det forrige år og dermed giver bedre sammenligningsmuligheder. Hvis virksomheden eksempelvis har været udsat for en udsædvanlig hændelse i form af brand og forsikringssummen har påvirket resultatet gunstigt. Dette vil ikke umiddelbart være nemt at se ud af resultatet og dermed vil en beskrivelse af det i ledelsesberetningen kunne forklare det.

**Punkt 4 - Udviklingen i virksomheden.**

Ledelsen skal redegøre for, hvordan de økonomiske forhold i virksomheden, sammenholde det med de forventninger, der var opstillet i den tidligere årsrapport.  
Udviklingen i virksomheden i øvrigt skal der også redegøres for, hvilket eksempelvis indebærer beskrivelse af om salgsmarkederne har opført sig som forventet, eller andre forhold omkring virksomhedens aktiviteter er som forventede.

**Punkt 5 - Betydningsfulde hændelser efter balance dagen.**

Hvis der er indtruffet begivenheder efter balancedagen men før årsrapporten skal godkendes, som kan have indflydelse forståelsen af årsrapporten, så skal dette beskrives.  
Her kan eksempelvis være tale om en retssagsafgørelse som før har været under eventualforpligtelse, men som efter afgørelsen skal indføres under hensatte forpligtelser. En anden regulerende begivenhed kan være, at virksomheden bliver bekendt med, at en debitor er gået konkurs og dette påvirker den betalingsevne, der var forventet på balance dagen.  
Der kan også være forhold, som ikke regulerer i årsrapporten, men som skal nævnes. Det kan eksempelvis være forventet ophør af aktiviteter eller virksomheds sammenslutning efter balancedagen.  
(KPMG 2012/13, s. 188-189)

**Punkt 6 - Virksomhedens forventede udvikling.**

Dette indebærer, at virksomheden skal beskrive deres forventninger med udgangspunkt i det kommende år, samt de forudsætninger og usikkerheder, der er grundlag for beskrivelsen. Dette skal med uanset om situationen er præget af store usikkerheder, eksempelvis krisetider.  
I beskrivelsen skal der være en niveauangivelse for væsentlige hovedtal, såsom resultat og nettoomsætning. Endvidere skal særlige forudsætninger beskrives. Der kan eksempelvis være tale om valutakursudviklingen, økonomisk udvikling på væsentlige markeder, markeds- eller produktudvikling eller væsentlige miljøtilladelser.   
De særlige forudsætninger skal beskrives, giver indikationer over virksomhedens følsomhed, da de beskriver antagelserne og dermed også indikation omkring usikkerhederne, afhængig af forudsætningernes karakter.

**Punkt 7 - Virksomhedens videnressourcer.**

I de tilfælde, hvor ledelsen vurderes at videnressourcerne har en særlig betydning for den fremtidige udvikling, kræver loven at de beskrives. Om videnressourcen har relevans afhænger af, om den er koblet til virksomhedens strategi, er den det vil den have relevans at for virksomheden. Det er hovedsageligt videntunde virksomheder, som kravet henfører til, men produktionsvirksomheder har også videnressourcer ,eksempelvis i form af praktiske færdigheder, erfaring og produktionsteknologi. Andre områder der også anses som videnressourcer er medarbejdere, kunder og teknologi (Elling 2012, s. 364-365). Videnressourcer handler om, at anvende aktiver frem for at eje aktiver.   
For interessenterne er videnressourcerne et væsentligt område, der ligger til grund for deres prognoser, da det siger noget om virksomhedens kernekompetencer og dermed noget om virksomhedens fremtidige indtjeningsmuligheder og konkurrenceevne. (Elling 2013, s. 364)

Der er to måder at gøre vurdere dem på, hvilket er i et overordnet niveau eller en detaljeret form og således på kvantitative oplysninger. Det er dog vigtigt at understreje, at det ikke er et videnregnskab der skal laves i ledelsesberetningen, hvilket er detaljeret oplysninger om viden, videnkapital og medarbejder forhold. Hvis der er laves et videnregnskab, skal dette være i supplerende beretninger. Det, der er passende at inddrage i ledelsesberetningen af et videnregnskab, er det, der svarer til konklusionen.   
Der er ikke i loven lavet nogen afgrænsning for vedenressourcer. Det er derfor en fordel for virksomheden at tage stilling til: Hvilke og hvornår videnressourcer har særlig betydning for virksomhedens indtjening og hvordan de kan beskrives i ledelsesberetningen. På den måde kan virksomheden have mulighed for at kun inddrage det, der er relevant.  
Da alle virksomheden er afhængig af deres videnressourcer, er det vigtigt for virksomheden at lave en vurdering af, hvad der er af særlig betydning. For alle virksomheder er det vigtigt, at der er nogen der ved noget om løn udbetalinger og nogen der kan kræve pengene ind. Dette er dog ikke noget særligt forhold og ikke noget der bør beskrives. Derimod, særlig viden om produktionsteknologien eller andre forhold, som kan være svære at finde hos nye ansatte eller kan opkøbes eksternt er viden, som er særligt for virksomheden og dermed vigtigt for den fremtidige indtjening.

**Punkt 8 - Særlige risici.**

Ledelsesberetningen skal indeholde en beskrivelse af de risici, der er for virksomheden, og her menes der alle de risici der er, både finansielle og forretningsmæssige. Loven forudsætter dog at regnskabsbrugeren kender de almindelige risici, der er indenfor branchen og dermed skal disse ikke beskrives i ledelsesberetningen.  
Eksempler på risici kan være hvis virksomheden er afhængig ag en større leverandør eller kunde. Afhængighed af særlige kreditaftaler, markeder eller produkter. Det kan også være særlige krav vedrørende miljøet, både med hensyn til beskyttelse og forpligtelser.   
De finansielle risici indebærer risici vedrørende renter, valuta, kredit, udsving i aktiver og forpligtigelse mm.

**Punkt 9 - Påvirkning af det eksterne miljø.**

Det er et krav til virksomheder, der har væsentlige påvirkninger på det eksterne miljø, at redegøre for dette, hvilket vil sige, at de skal give regnskabsbrugeren mulighed for at lave en vurdering af virksomhedens økonomiske forhold. Et eksempel på oplysninger er, udfasning af miljøfarlige stoffer i produktionen, sammen med de økonomiske konsekvenser dette har. (Elling, 2013, s. 366)

Det virksomheden skal inddrage er både hvad de gør for at reducere, afhjælpe og forebygge påvirkningerne. Mange af de virksomheder laver et miljøregnskab, som skal indgå under supplerende beretninger. Hvis virksomheden laver et miljøregnskab vil det være relevant at inddrage konklusionen herfra i ledelsesberetningen.   
Det er vigtigt at det, der redegøres for i ledelsesberetningen ikke bliver lige så detaljeret som i et miljø regnskab, men derimod indeholder de beskrivelse af virksomhedens miljøpolitikker, miljøledelse og tilstedeværelsen af miljøgodkendelser.  
I forbindelse med redegørelsen for miljø er det det eksterne miljø der tænkes på og ikke det interne og herunder arbejdsmiljø. Hvis virksomheden ønsker at redegøre for det interne miljø eksempelvis medarbejder forhold, skal dette gøres separat, så regnskabsbrugeren ikke er i tvivl om hvad beskrivelsen vedrører.

**Punkt 10 - Forsknings- og udviklingsaktiviteter.**

Hvis virksomheden selv laver forskning og udvikling, dens dattervirksomheder laver det eller den køber det hos eksterne leverandører, skal virksomheden oplyse om disse aktiviteter i ledelsesberetningen. Dette skal oplyses i ledelsesberetningen, også selvom aktiviteterne indgår i balancen (Elling 2013, s. 366). Beskrivelsen skal dermed være med uanset om virksomheden aktiverer forskning og udvikling i regnskabet, det vil på den måde gøre det muligt for interessenterne at vurderer virksomhedens fremtidsudsigter. Det er op til ledelsen at fastsætte detaljegraden og omfang af beskrivelsen.  
Interessenterne vil information om forventede afkast, hvornår det vil komme på markedet med mere, være interessant, men da denne information er konkurrence følsomme oplysninger, vil de som oftest ikke komme med.  
Virksomheder der ikke har nogen forsknings- udviklingsaktiviteter af betydning kan se bort fra dette punkt.

**Punkt 11 - Udenlandske filialer.**

Dette indebærer at alle udenlandske filialer omtales i ledelsesberetningen.

**ÅRL § 100**Den næste paragraf **ÅRL § 100** siger at ledelsesberetningen skal beskrive årets resultat og sammenholde dette med det forventede resultat fra den senest udsendte årsrapport, samt begrunde afvigelser herimellem. Det betyder, at virksomheden skal redegøre for, hvorfor årets resultat afviger fra det resultat der tidligere har været udmeldt.   
Hvis virksomheden ikke her været særlig god til at lave en udmelding i den seneste årsrapport og der dermed er store afvigelser, betyder det at virksomheden kan komme til at fremstå mindre troværdig. Denne del af ledelsesberetningen er altså noget regnskabsbruger her stor interesse i, da det både giver indblik i virksomhedens troværdighed altså om meldinger fra tidligere år var realistiske. Endvidere giver det også indblik i virksomhedens evne til at leve op til egne forventninger, hvilket også kan give indikationer om virksomhedens løbende kontroller og evne til at rette op på afvigelser i forhold til egne forventninger.

**ÅRL § 101**

Det overordnede krav i **ÅRL § 101** at ledelsesberetningen indeholder en oversigt over fem års hoved- og nøgletal. Dette krav giver regnskabsbrugeren et overblik og mulighed for følge virksomhedens økonomiske udvikling, ved at sammenligne de seneste fem års regnskaber. Fem års nøgletal betyder at virksomheden skal angive indeværende år og de fire forudgående år.

Nøgletalskravet indebærer at oversigten indeholder et tal for hvert af de fem år, for følgende hovedtal:

* Årets nettoomsætning
* Resultat af ordinære primær drift
* Resultat af finansielle poster
* Resultat af ekstraordinære poster
* Årets resultat
* Balancesum
* Investering i materieller anlægsaktiver
* Egenkapital

Hvis virksomheden benytter muligheden for at sammendrage posterne nettoomsætning, ændring i lagre af færdigvarer og varer under fremstilling, arbejde udført for egne regning og opført under aktiver, andre driftsindtægter og eksterne omkostninger (omkostninger til råvarer og hjælpemidler samt andre eksterne omkostninger) til bruttofortjeneste eller bruttotab, så må disse poster også være anført som bruttofortjeneste eller bruttotab i fem års oversigten.

I forbindelse med de nøgletal, der skal indgå, siger loven ikke hvilke konkrete nøgletal, der er tale om, men i stedet, at det er de nøgletal, der er nødvendige for at regnskabsbruger kan få et indtryk over virksomhedens udvikling. Nøgletal der ofte er anvendt er overskudsgrad, ROIC (afkast af investeringskapital), egenkapitalforrentning og egenkapital andel.  
Virksomheden skal inddrage en beskrivelse af, hvordan nøgletallene er beregnet, oftest anvendes nøgletalsvejledningen – Anbefalinger og nøgletal 2010, som finansanalytikerforeningen har udsendt, hvilket også anses som værende god skik for området. Hvis denne nøgletalsvejledning anvendes, kan virksomheden nøjes med at henvise til denne og behøver dermed ikke lave en detaljeret beskrivelse af nøgletalsberegningerne.

I tilfælde hvor virksomheden ændre anvendt regnskabspraksis eller der er sket ændringer i aktiviteten skal hoved- og nøgletal tilpasses. Virksomheder i regnskabsklasse C (mellem) kan udelade at lave tilpasningen for de tre ældste år, hvis virksomheden beskriver hvilken indvirkning ændringen har på sammenligningstallene. Hvilket betyder virksomheden kan nøjes med at beskrive, hvilke poster der ville have været påvirket, hvis ændringerne var foretaget.  
For regnskabsklasse C (stor) virksomheder og regnskabsklasse D virksomheder skal tilpasningen foretages med mindre den ikke er praktisk muligt at foretage tilpasningen. I det tilfælde kræves også en beskrivelse af indvirkningen.

Hvis en virksomhed er modervirksomhed og der laves et koncern regnskab kan modervirksomheden undlade at lave fem års oversigten over hoved- og nøgletal.

**ÅRL § 128**

**ÅRL § 128** omhandler ledelsesberetningen for koncernen. Hvis en mordervirksomhed laver et koncern regnskab første gang, kan de tre ældste år i hoved- og nøgletalsoversigten udelades og på den måde kun indeholde to år. De efterfølgende år bygges et år mere på ind til oversigten indeholder fem år..  
Moderselskabs og koncernens ledelsesberetning kan sammendrages, hvis det er muligt at finde de oplysninger, der er krævet ud fra denne ledelsesberetning.  
Koncernen hører sandsynligvis til i en anden og større regnskabsklasse og ledelsesberetningen skal dermed i øvrigt overholde de regler, der er for den pågældende regnskabsklasse. (Se de efterfølgende afsnit)

### Regnskabsklasse C – Stor

For denne regnskabsklasse gælder de samme regler, som for regnskabsklasse C mellem, men der er yderlig ÅRL § 99 stk. 2 og § 99 a, der er gældende og dermed skal overholdes for virksomheder, der befinder sig i regnskabsklasse C (Stor).

**ÅLR § 99 stk. 2**

ÅRL § 99 stk. 2 er en udvidelse af ÅRL § 99 stk. 1, da den foreskriver, at virksomheden i ledelsesberetningen, skal udvide punkt 4 med – udviklingen i økonomi og aktivitet med ikke finansielle forhold. Dette skal gøres, hvis det er nødvendigt, for at forstå virksomhedens udvikling, resultat og finansielle stilling. Det, der er fremhævet i paragraffen er de miljø- og personalemæssige forhold. Ud over disse forhold kan virksomheder vælge at inddrage antallet af fysiske enheder i beretningen. Dette gør sig især gældende for nogle brancher, eksempelvis sport og underholdningsbranchens beskriver antal kampe/forestillinger og antal tilskuere. Der gør sig også gældende for transport branchen, hvor der opgives antallet af rejsende, antal kørte kilometer antal transporterede enheder mm. Dette kunne også overføres til supermarkedet lager, hvor de eksempelvis kunne opgive antal flyttede kolli.  
Der er i paragraffen ikke nogen præcisering af, hvad de enkelte virksomheder skal have med. Det er kun indikeret, at det som giver mere forståelse af virksomheden skal med, hvilket er meget forskelligt afhængig af virksomheden og branchen. Endvidere er der heller ikke nogen retningslinjer for, hvordan virksomheden skal oplyse om disse ikke finansielle forhold. Det er dermed op til virksomheden, at bedømme dette. Virksomheden kan godt vælge at oplyse for de ikke finansielle forhold med ord eller ikke finansielle nøgletal. Det afhænger af virksomheden om det er mest relevant at fremstille de ikke finansielle forhold i form af nogle ikke finansielle nøgletalsresultater eller med ord (kvalitativ beskrivelse). Dette kan eksempelvis være hvor mange patenter virksomheden har, medarbejder tilfredsheden i procent eller energiforbruget.  
Denne del af loven kan siges at have et vist form for overlap med andre dele af loven, eksempelvis ÅRL § 99 stk. 1 nr. 7 – videnressourcer, nr. 9 – eksterne miljø forhold samt ÅRL § 99 a som omhandler samfundsansvar.

**ÅRL § 99 a**

Det yderlige supplement af regler der skal følges for regnskabsklasse C ( stor) er **ÅRL § 99 a**, som tidligere nævnt omhandler samfundsansvar. Det som mange steder refereret til som CSR. For yderligere indblik i hvad CSR er, se afsnit Hvad er CSR s. 39.  
Virksomheden skal ifølge loven i ledelsesberetningen redegøre for de politikker, de har i forbindelse med samfundsansvar, herunder hensyntagen til menneskerettigheder, sociale forhold, miljø- og klimamæssige forhold samt bekæmpelse af korruption. Når der er tale om hensyntagen, menes der at virksomheden frivilligt skal inddrage de 4 områder i deres forretningsstrategi og forretningsaktiviteter.   
 Det er ikke et krav, at virksomheden har politikker omkring disse forhold, men hvis sådanne politikker ikke eksisterer, skal virksomhed oplyse herom.  
Der er mange virksomheder, der har politikker for nogle af områderne om samfundsansvar, men de er ikke nedskrevne og blot en del af den daglige gøren i virksomheden og dermed er virksomheden ikke beviste om disse politikker. Hvilket betyder i tilfælde hvor de oplyser i ledelsesberetningen, at de ingen politikker har, er det ikke i overensstemmelse med virkeligheden i virksomhed.

Det som ledelsesberetningen skal indeholde er en redegørelse af følgende:

* De politikker virksomheden har for samfundsansvar, hvilke standarter, retningslinjer eller principper virksomheden eventuelt anvender.
* Hvor politikkerne for samfundsansvar omsættes til handlinger i virksomheden, hvilket vil sige eventuelle systemer eller procedure virksomheden har herfor.
* Hvad virksomheden vurderer at have opnået igennem arbejdet med samfundsansvar i det indeværende regnskabsår, samt hvad virksomheden eventuelt forventer at opnå med arbejdet fremover.

Det betyder dermed at de interne retningslinjer, målsætninger, strategier og andre dokumenter som virksomheden har, der indeholder retningslinjer for virksomhedens målsætning indenfor samfundsansvar og hvordan virksomheden arbejder med disse målsætninger, skal beskrives i ledelsesberetningen.   
Endvidere skal det beskrives, hvad virksomheden anser for opnået gennem disse retningslinjer i det indeværende regnskabsår og hvad virksomheden eventuelt har implementeret af nye tiltag i regnskabsåret.   
Virksomheden kan selv vælge om beskrivelsen af resultater og forventninger til fremtiden indenfor samfundsansvar gøres ved kvalitativt eller kvantitativt med finansielle eller ikke finansielle indikatorer. Hvor de kvantitative er samfundsansvar opgjort i tal og kvalitative er samfundsansvar i et beskrivende niveau.

Det er muligt at redegøre for samfundsansvar andre steder end i ledelsesberetninger. Der er dog visse krav i forbindelse med dette. Et overordnet krav er dog, at alt vedrørende samfundsansvar er opstillet samlet uanset hvor beskrivelsen er. De krav der er, er blandt andet med til at gøre det så nemt som mulig for regnskabsbruger at finde oplysningerne om samfundsansvar.

Der er følgende 4 muligheder.

* Opstille i ledelsesberetningen.
* Opstille i supplerende beretninger, der skal dog i ledelsesberetningen være en henvisning hertil.
* Opstille oplysningerne på virksomhedens hjemmeside, se nedenfor med hensyn til regler og retningslinjer der skal overholdes i forbindelse med dette.
* Hvis virksomheden udarbejder en fremskridtsrapport i forbindelse med tilslutning til FN’s Global Compact eller FN’s principper for ansvarlig investeringer (se afsnit Hvad er CSR for nærmere om dette). Kan virksomheden undlade at lave en beskrivelse af deres politikker og i stedet anvende denne rapport. For at denne fremskridtsrapport kan anvendes, skal den være offentlig tilgængelig på det tidspunkt hvor årsrapporten offentliggøres og den skal omhandle samme periode som årsrapporten. Endvidere skal der i ledelsesberetningen indgå, hvor denne rapport er offentlig tilgængelig og der skal henvises til, at denne undtagelse findes i ÅRL § 99 a stk. 7.

I det tilfælde virksomheden vælger at anvende deres hjemmeside til redegørelsen af samfundsansvar, er der en lang række regler, der skal overholdes for, at det lever op til reglerne, som er fastsat af erhvers- og selskabsstyrelsen og fremgår af bekendtgørelse nr. 761 af 20. juli 2009 om offentliggørelse af redegørelse for virksomhedsledelse og redegørelse for samfundsansvar på virksomhedens hjemmeside m.v. kapitel 2. Denne bekendtgørelse er anvendt som kilde til nedenstående afsnit.

Ligesom når redegørelsen er direkte i ledelsesberetningen, skal den også på internettet være en samlet redegørelse og skal tydeligt adskilles fra eventuelle oplysninger også selvom disse oplysninger omhandler samfundsansvar. De frivillige oplysninger kan evt. være opdateringer i løbet af året som så angives med betegnelsen ”frivillige supplerende oplysninger om samfundsansvar”. På hjemmesidens URL-adresse skal det oplyses, at det udgør en del af ledelsesberetningen og det skal betegnes som ”lovpligtig redegørelse for samfundsansvar, jf. årsregnskabslovens § 99 a”.  
Endvidere skal redegørelsen for samfundsansvar, der er på hjemmesiden gælde for samme periode som årsrapporten, samt beskrive hvilke regnskabsperiode den dækker over og være tilgængelig i det øjeblik hvor årsrapporten offentliggøres og for aktionærerne i det øjeblik årsrapporten er tilgængelig for aktionærerne. I ledelsesberetningen skal den eksakte URL-adresse, hvor redegørelsen er oplyses og denne skal være tilgængelig på samme adresse i 5 år. Ændres den URL-adresse, som redegørelsen er på, skal der fra den oprindelige URL-adresse være et direkte viderestilling til den nye URL-adresse.

Der er enkelte undtagelser i forbindelse med, at inddrage samfundsansvar i ledelsesberetningen. Hvis virksomheden indgår i en koncern, er der nok at koncernen laver en redegørelse koncernen helhed. Det er dog værd at være opmærksom på, at alle politikker skal med. Hvilket betyder hvis eksempelvis modervirksomheden har nogle øvrige politikker end koncernen, skal det fremgå at det kun er modervirksomheden, der har denne. Det kan derfor i koncerner med mange forskellige aktiviteter dog godt blive svært at lave en sådan samlet redegørelse.  
En anden undtagelse er for dattervirksomheder, der kan undlade at lave en redegørelse om samfundsansvar, hvis modervirksomheden opfylder kravene, det har ingen betydning om det er den direkte modervirksomhed eller en højere liggende modervirksomhed. Endvidere kan dattervirksomheden undlade at lave redegørelsen, hvis modervirksomheden laver en fremskridtsrapport i forbindelse med tilslutning til FN’s Global Compact eller FN’s principper for ansvarlig investeringer, hvilket hænger sammen med, hvad der fremgik ovenfor.   
Der er ikke noget krav om at redegørelsen skal være på dansk, endvidere er der heller ikke krav om at dattervirksomheden vedlægger koncernregnskabet. Det vil dog være en fordel, at lave en henvisning til undtagelsen og henvise til, hvor redegørelsen kan findes. Da det på den måde, ikke giver usikkerhed hos regnskabsbruger om virksomheden overholder kravene.  
Der er nogle enkelte forskelle mellem ÅRS § 99 a og FN’s Global Compact repport, hvilket er, at rapporten for Global Compact ikke skal underskrives af bestyrelsen og dermed ikke underlagt de samme sikkerhed, som en redegørelse i ledelsesberetningen. En anden forskel er at FN’s Global Compact repport ikke har noget defineret modtager og kan dermed udformes på anden vis, end hvis den er til regnskabsbrugeren. (Jagd 2013, 42)

Det kan siges, at denne del af loven også har et vist overlap til andre dele af loven, heriblandt regnskabslovens § 99 stk. 2 om ikke finansielle forhold og særlige risici. Det er i den henseende vigtigt at være opmærksom på, at redegørelsen om samfundsansvar skal være samlet.

### Regnskabsklasse D

Den sidste gruppe af er regnskabsklasse D og for denne klasse gælder der på samme måde som de andre regnskabsklasser alle de tidligere krav samt nogle flere. Disse yderlige krav findes i ÅRL § 107, § 107 a, § 107 b og § 107 c.

**ÅRL § 107**

**ÅRL § 107** siger at ledelsesmedlemmer skal oplyse om alle former for ledelseserhverv i andre erhvervsdrivende virksomheder. Dette indebærer også virksomheder med begrænset ansvar og virksomheder, der er personligt drevet, herunder også interessent selskaber. Endvidere skal alle erhverv i virksomheder i både danske og udenlandske virksomheder oplyses. De eneste, der kan udelades, er det regnskabsaflæggende selskabs egne 100 % -ejet dattervirksomheder. Er det tilfældet et eller flere ledelsesmedlemmer, har ledelseserhverv i dattervirksomhederne, skal det i deres regnskaber oplyses om disse erhverv- Det er dog tilstrækkeligt at oplyse navnet på moderselskabet og det antal, af de dattervirksomheder det drejer sig. Det er i det tilfælde dermed ikke nødvendigt at oplyse om hvilke ledelseserhverv, der er tale om i de enkelte virksomheder.   
De oplysninger, der indgår i ledelsesrapporten, skal være de oplysninger, der er tilgængelige på det tidspunkt, hvor årsrapporten aflægges.  
Disse oplysninger giver generalforsamlingen mulighed for, at vurderer omfanget af de enkelte ledelsesmedlemmers arbejdspres i henhold til antallet og typen af poster, de besidder og på den måde vurdere om ledelsesmedlemmerne er i stand til, at varetage deres hverv på betrykkende vis.

**ÅRL § 107 stk. 2**

Virksomheder i regnskabsklasse D, laver ofte en opdatering af ledelsens forventninger halvårlig eller kvartalsvis. I så fald fremgår det af **ÅRL § 107 stk. 2**, at årets resultat skal sammenholdes i forhold til det senest offentlige gjorte resultat. Det vil dog blandt andet af hensyn til overblikket over virksomheden, for især interessenterne, være en fordel at sammenholde både med de seneste udmeldinger, såvel som med den senest offentliggjorte årsrapport.

For at skabe gennemsigtighed for virksomhedens forhold og for at fremme den frie handel med dennes aktier skal virksomheder i ledelsesberetningen, oplysne om aktierne. Der er taler om virksomheder, der har en eller flere aktieklasser med stemmerettigheder og som er optaget til handel på et regulært marked i et EU-/EØS-land. Det der skal oplyses om er følgende:

1. Selskabets kapitalstruktur og ejerforhold hvilket indebærer
   1. Det antal aktier, der har tilhørende stemmerettigheder og den pålydende værdi for disse
   2. Den del af aktierne, der har nogen tilhørende stemmerettighed og ikke er optaget til handel eller notering på markedet.
   3. Hvis selskabet har forskellige aktieklasser, skal disse specificeres.
   4. Ejerforholdet og stemmeandelen, skal oplyses for aktionærer der ejer mere end 5 %.
2. De oplysninger som selskabet er bekendt med under følgende punkter
   1. De pligter og rettigheder de enkelte aktieklasser har tilknyttet.
   2. Eventuelle begrænsninger i omsætteligheden af aktierne.
   3. Begrænsninger i stemmeretten.
3. Der skal oplyses om de regler, der er for udpegning og udskiftning af medlemmer af selskabets øverste ledelsesorgan, samt regler for udskiftning af selskabet vedtægter.
4. Hvilke beføjelser ledelsen har, især med hensyn til udstedelse af aktier i henhold til Selskabslovens § 155 eller for at erhverve egne aktier i henhold til selskabslovens § 198.
5. Har selskabet indgået væsentlige aftaler som træder i kræft, ændres eller udløber i tilfælde af at kontrollen med virksomheden ændres i forbindelse med et gennemført overtagelses tilbud. Dette kan eksempelvis være låneaftaler, leasing aftaler, patentrettigheder mm. Virkningen af disse aftaler skal også indgå.  
   Det er dog muligt for virksomheden, at udelade disse oplysninger, hvis offentliggørelsen er til alvorlig skade for virksomheden. Dette gør sig dog kun gældende, hvis det ikke er i strid med anden lovgivning.  
   Hvis det er muligt og ikke i strid med anden lovgivning at udelade oplysninger, skal det oplyses at, oplysningerne ikke er med.
6. De aftaler, der er mellem selskabet og dets ledelse eller medarbejdere, hvor der modtages kompensation i forbindelse med afskedigelse eller fratræder uden gyldig grund og/eller i forbindelse med overtagelsestilbud at stillingen nedlægges.

**ÅRL § 107 b og 107 C**

**ÅRL § 107 b og § 107 c** har en vis form for overlap, da § 107 b omhandler virksomheder, der har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU- eller EØS-land, hvor 107 c omhandler statslige aktie selskaber. Derfor er disse to paragraffer beskrevet sammen og der hvor det kun gælder for det ene type af selskaber, vil det fremgå af teksten.

Det som §§ 107 b og 107 c siger er, at virksomhederne skal medtage en redegørelse for virksomhedsledelse i deres ledelsesberetning. Denne redegørelse skal indeholde en række punkter, som kan deles op i tre hoved områder: Oplysninger omkring hvilke kodeks virksomheden eller selskaber er pålagt eller frivilligt følger. Oplysninger om kontrol- og risikosystemer og Oplysninger om sammensætningen af ledelsesorganer og udvalg heri. Disse oplysninger giver interessenterne mulighed for, at forstå principperne der anvendes i forbindelse med ledelsen af selskabet.

I forbindelse med **kodeks,** er der som sådan ikke forskel på, om det er et krav eller frivilligt at følge kodeksen, hvilke oplysninger der skal gives. Hvilket vil sige, at virksomheden i ledelsesberetningen skal oplyse om de anvender en kodeks og i så fald henvise til den. Hvis denne kodeks er et lovkrav eller krævet af et andet regelsæt eksempelvis fra den pågældende markedsplads, er det nok at henvise til den og ikke nødvendigt at gengive den. Der skal dog oplyses om hvor den pågældende kodeks er offentlig tilgængelig. Et eksempel på en kodeks kunne være: ”Anbefalinger om god selskabsledelse” ajourført 16. august 2011.   
Er der områder af den pågældende kodeks der ikke følges, skal det i ledelsesberetningen fremgå hvor de fravigelser er og hvad årsagen til fravigelsen er. Der er som sådan ikke nogle regler for, hvad der skal indgå i forklaringen, men det giver interessenterne mulighed for at tage beslutninger ud fra oplysningerne. Der gælder altså et princip om følg eller forklar.  
I tilfælde hvor virksomheden vælger en helt anden kodeks eller en i tillæg hertil, gælder de samme regler, som hvis en kodeks, der er påkrævet også selvom selskabet selv har valgt at følge kodeksen.

Har virksomheden udelukkende andre værdipapirer end aktier optaget på et reguleret marked i et EU- eller EØS-land, kan virksomheden udelade at leve oplysninger om ovenstående oplysninger.

Ud over beskrivelse af de anvendte kodeks skal virksomheden endvidere lave en beskrivelse af **sammensætningen af ledelsesorganet**, samt af de udvalg der er og deres funktion.   
Det indebærer eksempelvis en beskrivelse af de enkelte bestyrelses medlemmers poster, eksempelvis bestyrelsesformanden og hans funktion, hvilket også indebærer en beskrivelse af de enkelte medlemmers ansvarsområde. Når der er tale om udvalg kan det eksempelvis være et revisionsudvalg, vederlags udvalg eller normeringsudvalg. Deres funktion vil typisk være at samle information om et indsnævret område og finde de oplysninger, som gør det muligt for bestyrelsen at træffe deres afgørelser.

Ligesom med hensyn til oplysning om kodeks kan virksomheder, der udelukkende har andre værdipapirer end aktier på et reguleret marked i et EU- eller EØS-land, også lade være med at oplyse om ledelsesorganet, samt hvad der i øvrigt er beskrevet ovenfor.

Det sidste, af de tre punkter, der skal oplyses om virksomhedens **kontrol- og risikostyring**. Det er kun i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, hvor hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer skal beskrives.

Når der er tale om kontrol- og risikosystemer, er det systemer, der modvirker væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsesprocessen. Beskrivelsen af den skal dog ikke være detaljeret, men indeholde de overordnede punkter. Det, der er tale om er eventuelle manualer, procedure eller politikker, som bestyrelsen har godkendt, der skal sikre risikostyringen. Samt, hvad ledelsen gør for løbende at identificere og styre risici og de interne kontroller, som kan afværge, opdage eller korrigere væsentlige fejl i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

De risici og kontroller, der eventuelt kunne være inddraget i redegørelse er nytilkøbte koncernvirksomheders indregning, IT eller skat, hvis de har en særlig betydning i virksomheden. Det er i det hele taget vigtigt, at de hovedpunkter, der redegøres for, afspejler virksomheden, da det er forskelligt afhængigt af virksomhedens størrelse og struktur, samt kompleksitet. Har virksomheden en konsolideringsproces, vil denne også have interesse for interessenterne og dermed også værd at inddrage i redegørelsen.

Det fremgår som sådan ikke af loven, hvad der menes med interne kontroller og risikostyring, det er derfor op til virksomheden selv, at vurdere dette, Der kan eksempelvis findes inspiration i COSO-framework.  
I forbindelse med kontroller og risikostyring, er det ud over almindelige fejl også vigtigt at have overvejelser omkring besvigelser. Da ledelsen skal vurdere væsentlige fejl, som følge af besvigelser også er en del af virksomhedens ansvar at modvirksom og løbende kontrollere.

I modsætning til de to andre områder i forbindelse med redegørelse af virksomhedsledelse, skal virksomheder, der udelukkende har andre værdipapirer på et etableret marked i et EU- eller EØS-land, have en redegørelse om kontrol- og risikostyring med i ledelsesberetningen.

Nedenfor er en figur der gør det overskueligt hvilke regler de enkelte virksomheder skal overholde.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Virksomheder med aktier optaget til handel på et reguleret marked i et EU-/EØS-land | Virksomheder, der alene har andre værdipapirer end aktier noteret på et reguleret marked i et EU-/EØS-land | Statslige aktieselskaber, der ikke har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU-/EØS-land |
| Kodeks | X |  | X |
| Beskrivelse af virksomhedens interne kontrol- og risikosystemer | X | X | X |
| Sammensætning af virksomhedens ledelsesorganer og deres udvalg | X |  | X |

Figur 4 - Regler for regnskabsklasse D virksomheder

For virksomheden er der på samme måde som ved samfundsansvar mulighed for at give oplysningerne på flere måde. I forbindelse med redegørelsen for selskabsledelse, er der tre muligheder- Det er dog vigtigt at redegørelsen uanset placering er samlet:

* Lave redegørelsen i ledelsesberetningen
* Som bilag til ledelsesberetningen, i denne forbindelse skal det dog være tydeligt at bilaget er en del af ledelsesberetningen.
* Redegørelsen kan også sættes på virksomhedens hjemmeside og i lighed med oplysning om samfundsansvar er der regler for hvordan dette skal gøres, reglerne findes i ”bekendtgørelse nr. 761 af 20. juli 2009 om offentliggørelse af redegørelse for virksomhedsledelse og redegørelse for samfundsansvar på virksomhedens hjemmeside mv.” kapitel 2. Se nedenfor med hensyn til gennemgang af reglerne.

I forbindelse med af virksomheden vælger at sætte redegørelsen for virksomhedsledelse på deres hjemmeside, skal det i ledelsesberetningen angives den nøjagtige URL-adresse hvor redegørelsen kan findes. Den skal være tilgængelig uændret både i indhold og placering i 5 år, dog hvis URL-adressen ændre sig skal der være en direkte henvisning fra den gamle til den nye adresse.  
Redegørelsen skal gælde for den samme periode som årsrapporten og det skal være tydeligt hvilken periode, der er tale om. Endvidere skal den være tilgængelig for aktionærer på samme tid, som de har årsrapporten tilgængelig og det samme gør sig gældende med hensyn til offentlig tilgængelighed, altså skal redegørelsen og årsrapporten være offentlig tilgængelig samtidig.  
I forbindelse med redegørelsen for virksomhedsledelse, skal det være tydeligt, at det er en del af ledelsesberetningen og det skal oplyses under betegnelsen ”Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabsloven § 107 b”, når der er tale om virksomheder, der har aktier optaget til handel på et regulært marked i et EU- eller EØS-land. Er det i stedet en statsligt aktieselskab skal redegørelsen oplyses under betegnelsen ” Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabsloven § 107 c”  
Hvis virksomheden vælger at lave en løbende opdatering af redegørelsen eller inddrage andre frivillige oplysninger, skal disse holdes tydeligt adskilt fra de øvrige oplysninger. Dette kan eventuelt gøres ved at sætte dem under betegnelsen ”Frivillige supplerende oplysninger om virksomhedsledelse”.  
Ydermere skal det fremgå hvilke oplysninger, der ikke er omfattet af revisionspåtegningen, herunder er oplysningerne om kodeks.

### Generelt om ledelsesberetningen

Ud fra alle de ovenstående oplysninger kan det udledes, at ledelsesberetningen går mere på de bløde værdier i virksomheden, i hvert fald når der er tale om de lidt større virksomheder. Dette betyder også at mange regnskabsbrugere finder ledelsesberetningen meget interessant, da der herudfra kan udledes nogle indre værdier i virksomheden. Hvilket har betydning for prognose værdien af virksomheden.

Det er dog vigtigt i forbindelse med udarbejdelsen af ledelsesberetningen, at have for øje, at den skal give en retvisende redegørelse, til forskel for største delen den resterende del af årsrapporten, der skal give et retvisende billede (KPMG 2012/2013. s. 68). Retvisende billede betyder, at det skal være en reel gengivelse og gælder for den del af årsrapporten, som der er krav om bliver revideret (Steffensen 2011, s. 184). Retvisende redegørelse adskiller sig ikke så voldsom fra et retvisende billede, mere fordi det modsat det retvisende billede, dækker over en mere verbal beskrivelse. En retvisende redegørelse skal altså leve op til de samme kvalitetskrav, som et retvisende billede (Steffensen 2011, s. 186)

Ledelsesberetningen adskiller sig også fra andre dele af årsrapporten i den forstand, at den ikke er indbefattet af revisionspligt (KPMG 2012/13, s. 68). Revisor skal dog læse ledelsesberetningen, for på den måde at undersøge, om der er en konsistens mellem ledelsesberetningen og den resterende del af ledelsesberetningen (Steffensen 2011, s. 181).

Nedenfor er angivet en oversigt over kravene til ledelsesberetning i tabelform. Den giver et overblik over kravene og forklaringer omkring de enkelte punkter kan findes under de enkelte afsnit ovenfor. Overskrifterne er angivet med farvekoder, for at gøre det nemmere for læseren, at finde frem til afsnittene.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Krav** | **Regnskabsklasse B** | **Regnskabs-klasse C** | **Regnskabs-klasse C** | **Regnskabs-klasse D** | **Regnskabs-klasse D** |
|  | **Små** | **Mellem** | **Store** | **Statslige aktie-selskaber** | **Børsnote-rede virk-somheder** |
| **Krav om ledelsesberetning** | Ja, hvis væsentlige ændringer i aktiviteter eller økonomisk udvikling | Ja, ÅRL §§ 99-101 og 128 | Ja, ÅRL §§ 99-101 og 128 | Ja, ÅRL §§ 99-101, 107, 107 c og 128 | Ja, ÅRL §§ 99-101, 107, 107 a, 107 b og 128 |
| **Beskrivelse af virksomhedens væsentligste aktiver** | Ja, enten i ledelsesberetningen eller i noterne | Ja | Ja | Ja | Ja |
| **Beskrivelse af usikkerhed ved indregning og måling** | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **Beskrivelse af udsædvanlige forhold** | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **Redegørelse for udviklingen i virksomhedens aktiver og økonomiske forhold** | Ja, hvis væsentlige ændringer i aktiviteter eller økonomisk udvikling | Ja | Ja | Ja | Ja |
| **Omtale af betydningsfulde hændelser, som er indtruffet efter balancedagen** | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **Beskrivelse af virksomhedens forventede udvikling** | Nej | Ja | Ja | Ja | Ja |
| **Beskrivelse af årets resultat i forhold til tidligere udmeldte forventninger** | Nej | Ja | Ja | Ja | Ja |
| **Beskrivelse af væsentlige videnressourcer** | Nej | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **Beskrivelse af særlige risici** | Nej | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **Beskrivelse af påvirkningen af det eksterne miljø** | Nej | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **beskrivelse af forsknings- og udviklingsaktiviteter** | Nej | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **Omtale af filialer i udlandet** | Nej | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **5 års hoved- og nøgletalsoversigt** | Nej | Ja, tilpas-ning kan udlades | Ja | Ja | Ja |
| **Beskrivelse af ikke-finansielle forhold** | Nej | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant | Ja, hvis relevant |
| **Redegørelse for samfundsansvar** | Nej | Nej | Ja | Ja | Ja |
| **Oplysning om ledelseserhverv i andre virksomheder** | Nej | Nej | Nej | Ja | Ja |
| **Oplysning om kapitalforhold og overtagelsestilbud** | Nej | Nej | Nej | Nej | Ja |
| **Redegørelse for virksomhedsledelse** | Nej | Nej | Nej | Ja | Ja |

Figur 5 - Oversigt over krav til ledelsesberetningen (KPMG 2012/2013, s. 104-105)

Dette afsnit har bogen indsigt i årsregnskabsloven kapitel 5 som primære kilde.

# 8. Hvad er CSR

I dette afsnit vil jeg gå mere i dybden omkring grunden til loven omkring CSR og komme mere ind på hvad CSR egentlig er.

### Hvad er CSR?

Samfundsansvar bliver i mange henseender også kaldt CSR, som står for Corporate Social Responsibility. Områder indenfor samfundsansvar er, sociale ansvar, ansvar for miljø og etiske udfordringer (Samfundsansvar.dk).

På CRS kompasset hjemmeside bliver CSR og dermed virksomhedens samfundsansvar beskrevet som:  
”Corporate Social Responsibility (CSR) er betegnelsen for virksomheders frivillige arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i deres interaktion med interessenterne.” (http://www.csrkompasset.dk/om-csr)

Denne beskrivelse er meget lig den, der findes mange andre steder og indebærer dermed blandt andet områder, som interne miljø og eksterne miljø påvirkninger, bekæmpelse af antikorruption og international forbrydelse, opretholdelse af menneskerettigheder og modkæmpe diskrimination. Samfundsansvar dækker dermed over generelt ansvar overfor sine omgivelser og medmennesker, hvilket betyder samfundsansvar dækker et bredt område.

Samfundsansvar handler blandt andet om at være ansvarlig omkring miljø, modkæmpe korruption og oprethold menneskerettighederne.

Når en virksomhed skal finde frem til, hvilke områder indenfor samfundsansvar, der er mest relevant for virksomheden, er det en fordel at se på deres kerneforretning og lade dem være i fokus. Da det ofte er indenfor det område interessenterne har deres fokus. Det er også en fordel for virksomheden, eftersom det er det område virksomheden har mest viden og erfaring indenfor og dermed det sted, det er nemmest at gå i dybden med. Trods det, at virksomheden bør se på sine kerneforretning kan det alligevel være svært for virksomheden, at overskue hvilke områder, der er relevant for netop dem. Det vil derfor være en fordel for virksomheden, at indgå et samarbejde med sine interessenter om, hvad de lægger vægt og endvidere finde inspiration i en af de mange vejledninger og retningslinjer, der findes indenfor området. Mere om disse senere i afsnittet.

Hvis virksomheden formår at få integreret samfundsansvar i virksomhedens forretningsstrategi og det bliver en del at dagligdagen i virksomheden, kaldes det for forretningsdrevet samfundsansvar (Samfundsansvar s. 5). Det er på mange måder en fordel for virksomheden, da det flader naturligt for alle medarbejdere, at leve op til de krav og retningslinjer, der er opsat i virksomheden. På den måde er det mere sandsynligt, at det der bliver skrevet, rent faktisk bliver gjort. Det er vigtigt at det virksomheden skriver i deres samfundsansvar og dermed lover interessenterne også bliver overhold. Da det måske kan give endnu større problemer at love noget og ikke holde det, end slet ikke at have oplyst om det. Virksomheden kan i de tilfælde komme til at fremstå mere utroværdig og omtalen, omkring virksomheden og dens dårlige evner med hensyn til samfundsansvar, dækkes endnu mere i pressen og dermed et skabe større problem for virksomheden.

### Begrundelse for loven.

Begrundelsen for, den danske lov om samfundsansvar blev indført, bygger på en holdning om, at det er en fælles opgave, at tage sig af grænseoverskridende miljø- og klimaproblemer, samt bekæmpe terrorisme, international kriminalitet og fremme overholdelsen af menneskerettighederne. Regeringen kan ikke alene klare problemerne i henhold til samfundsansvar (Redegørelse for samfundsansvar, s. 4). Virksomheder er tættere på befolkningen og har dermed en mere direkte kontakt. Især i lande hvor lovgivningen er mere lempelig og problemerne kan være større problemer end i Danmark, kan virksomhederne gøre en stor forskel i nærmiljøet. Virksomhederne har mulighederne for at stille krav til deres leverandører om, at overholde menneskerettigheder med mere og på den måde skabe bedre vilkår for leverandørens ansatte, end de regler deres regeringen eventuelt har stillet. Desuden kan virksomheder, der har dattervirksomheder i lande, hvor der er problemer med eksempelvis arbejdsvilkår og miljøpåvirkninger, med deres egne politikker, skabe et bedre miljø for deres ansatte, virksomhedens omgivelser og endda påvirke lokal samfundet. Påvirkninger på lokal samfundet kan eksempelvis være, at få opført skoler og/eller sørge for, at det er muligt at få medicin med mere.  
Loven er dermed blevet til, på baggrund af en overbevisning om, at virksomheder skal være med til at skabe balance i verden og dermed være en medspiller i forbindelse med samfundsansvar og ikke kun en gevinstmaksimerende virksomhed. Denne opfattelse er mere og mere udbredt også blandt interessenter, herunder investorer og forbrugere. Mange investorer er af den opfattelse, at det på længere sigt, vil give den størst mulige gevinst, at tage del i samfundsansvaret, da det kan give flere kunder, bedre ansatte og færre ”skandaler”.  
Mange ansatte er stolte af at arbejde i en virksomhed, der tager del i samfundsansvaret, både i deres ejet land, men også i de lande, hvor virksomheden har dattervirksomheder eller leverandører. På den måde er det nemmere for virksomheden, at tiltrække dygtige medarbejde og på den måde være konkurrencedygtig. Endvidere er nogle forbrugere opmærksomme på, om virksomheden tager del i samfundsansvaret, og dermed kan det for virksomheden skabe et mersalg, at gøre forbrugerne opmærksomme på, hvad de gør med hensyn til samfundsansvar. Desuden vil det at virksomheden tager del på samfundsansvaret betyde, at de kan være på forkant med ”skandaler”. Ved at leve op til samfundsansvar, vil det være mindre sandsynligt at medie med mere finder områder, hvor virksomheden ikke lever op til interessenternes forventninger og dermed kan virksomheden undgå yderlig dårlig omtale, end hvis de ikke tager del i samfundsansvaret (Jagd, 2013, s.12-13).

Det er en fælles opgave at tage sig af grænseoverskridende samfundsansvar.

### Hvad kan virksomheden gøre?

Det er meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvad der er relevant, at inddrage i deres redegørelse for samfundsansvar. Der er flere aspekter, der spiller ind. Eksempelvis virksomheder placering spiller en rolle. Har den produktion i lande, hvor der er børnearbejde, vil det være relevant at vise, at de tager de forholdsregler, der skal til for sikre sig, at de ikke anvender børnearbejde. Eller virksomhedens type en betydning, eksempelvis kan virksomheder med egen produktion have større eksternt miljø påvirkning, end eksempelvis et rådgivningsfirma. Miljøpåvirkninger er noget, som mange interessenter går op i, vil det for begge virksomheder være en fordel, at være opmærksomme på det og oplyse om deres politikker på området. Selvom det er relevant for begge virksomheder, er det især relevant for de miljøtunge virksomheder, da en forklaring omkring deres påvirkning og en bevidsthed omkring miljøet, fra virksomhedens side kan vise, at de trods deres tunge miljø påvirkninger gør, hvad de kan, for at minimere det.  
Det kan som tidligere nævnt være svært for virksomheden, at finde ud af, hvad der er der er mest relevant for deres virksomhed og det kan være en fordel at få inspiration fra anbefalinger og retningslinjer om samfundsansvar. Der findes mange af sådanne retningslinjer eksempelvis GRI bæredygtighedsrapport (Global Reporting initiative), FN’s Global Compact, AA1000 (interessentdialog værktøj) og OECD Guidline for multinationals. Alle disse er frivillige retningslinjer som virksomheder kan vælge at følge, eller finde inspiration fra.  
Der er også nogle virksomheder, der vælger at arbejde ud fra begrebet den tredobbelte bundlinje. Hvilket dækker over at virksomheden aflægger regnskab både efter de økonomiske resultater, men også resultater indenfor det sociale og miljømæssige område.   
Tankerne bag den tredobbelte bundlinje stammer fra Brundtland-kommisionens begreb om bæredygtig udvikling fra 1987. Med begrebet bæredygtighed, menes at økonomisk vækst ikke må ske på bekostning af miljøet eller overforbrug af ressourcer, samt det ikke må være på bekostning af levevilkår og det sociale miljø. Der skal altså tages hensyn til de fremtidige generationer. (<http://www.information.dk/118938> )

Virksomheden kan finde inspiration i internationale anerkendte retningslinjer.

Virksomheden bør indføre politikker for samfundsansvar og overholde disse.

### GRI- Global Reporting initiative

GRI bæredygtighedsrapport (Global Reporting initiative) er en omfattende redegørelse, der går i dybden i beskrivelse af bæredygtighed (Redegørelse for samfundsansvar, s.39), da samfundsansvar skal indgå i virksomhedens strategi. Den indeholder en række principper og indikatorer, som virksomheder kan bruge til at måle og redegøre for deres økonomiske, miljømæssige og sociale forhold. Indikatorerne er delt op i kerneindikatorer og supplerende indikatorer, som virksomheden dermed kan arbejde ud fra.

Afhængig af hvor erfaren virksomheden er med redegørelse for samfundsansvar, har GRI lavet nogle niveauer som virksomheder kan arbejde ud fra. Niveauerne kalder A, B og C, hvor A niveauet er for den erfarne virksomhed og niveau C er for virksomheder med ingen eller meget lidt erfaring med redegørelse for samfundsansvar. Niveau fordelinger betyder at virksomheder, der er lave en redegørelse ud fra niveau C inddrager færre GRI -indikatorer i rapporten end en virksomhed, der redegør ud fra niveau B eller A. Der er altså et stigende antal GRI-indikatorer i henhold til stigende niveau. Det betyder dermed at et C niveau ikke er af dårligere kvalitet, men blot indeholder færre indikatorer. Vælger virksomhederne at få deres samfundsansvar vurderet af en tredje part, eksempelvis en revisor kan niveauet suppleres med et plus, en virksomhed med erfaring indenfor redegørelse for samfundsansvar og som sørger for deres samfundsansvar revideres, hører altså under niveau A+. (Jagd 2013, s. 41-42)

Der er forskellige niveauer afhængig af virksomhedens erfaring med samfundsansvar.

### FN’s Global Compact

FN’s Global Compact fremskridtsrapport går ikke så meget i dybden med hensyn til udarbejdelsen af samfundsansvar, og virker dermed som en overordnet ramme, hvorefter virksomheden kan strukturere sin redegørelse for samfundsansvar (Redegørelse for samfundsansvar, s. 39).

Netværket for Global Compact er det største frivillige netværk for virksomheders samfundsansvar og en del danske virksomheder har tilsluttet sig det. Som udgangspunkt koster det ikke noget at være en del af netværket, men det kan på sigt måske koste virksomheden penge hvis den tidligere har været tilsluttet o g melder sig ud. Da en endt tilslutning kan betyde mistillid fra interessenterne og dermed en mindre indtjening. Dette hænger sammen med, at Global Compact er en anerkendt rapporteringsstandart og derfor vil det, at en virksomhed er tilsluttet Global Compact, blive set af de fleste interessenter, som et positivt signal.

Hvis en virksomhed vælger at tilslutte Global Compact, skal virksomheden blandt andet lave en årlig rapport, der beskriver hvordan de forholder sig til ti principper (se senere i afsnittet). Virksomheden behøver ikke fra første dag leve op til de ti principper, men i forbindelse med tilslutningen forpligtiger virksomheden sig til, at løbende implementerer dem i deres strategi og dermed dagligdag. Det er en fordel for virksomheden, at alle principper ikke skal implementeres samtidig, da virksomheden på den måde kan starte med at koncentrere sig om de, der hænger sammen med virksomhedens kerne kompetencer. Endvidere skal virksomheden lave en årlig rapport indeholdende de fremskridt, de har nået indenfor de ti principper og hvilke fremskidt de er på vej til at lave.  
Trods det at virksomheden løbende kan implementere de ti principper, skal den årlige rapport dog omfatte alle 4 områder indenfor 5 år af tilslutningen. De 4 områder er menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og samt anti-korruption. Virksomheden har dog mulighed for at beskrive, hvis de finder at det ikke er relevante, at inddrage alle områderne.

Der skal laves en årlig rapport indenfor samfundsansvar.

Ud over at Global Compact er en vejledning angående implementering af samfundsansvar i virksomheden indeholder en også nogle rammer for risikostyring som virksomheden bør udføre for at kunne hævde de er samfundsansvarlige. Hvilket er vigtigt for virksomheden, da den på den måde bedre kan sikre sig, at de rent faktisk lever op til det de skriver i deres rapporter.

De ti principper indenfor Global Compact er delt op i de 4 områder menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-kurrupotion og er som følger:

Bygger på 10 principper, indenfor 4 områder.

***Menneskerettigheder***

1. Internationale erklærede menneskerettigheder bør virksomheden respektere og støtte for at beskytte disse.
2. Virksomheden skal sikre sig, at de ikke medvirker til at krænke menneskerettighederne.

***Arbejdstagerrettigheder***

1. I virksomheden bør der opretholdes organisationsfrihed og en effektiv anerkendelse af ret til kollektive forhandlinger.
2. Alle former for tvangsarbejde, skal virksomheden støtte udryddelse af
3. Børnearbejde skal virksomheden også støtte afskaffelsen af.
4. Diskrimination skal elimineres både i arbejds- og ansættelses forhold.

***Miljø***

1. Miljømæssige udfordringer bør virksomheden støtte med en forsigtighedstilgang
2. Virksomheden bør udføre initiativer, til at fremme større miljømæssig ansvarlighed
3. Være med til at tage del i udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier

***Anti-korruption***

1. Alle former for korruption, hvilket også betyder afpresning samt bestikkelse bør virksomheden modarbejde.

Der kan være flere fordele ved at tilslutte sig Global Compact, men hvis virksomheden ikke ønsker at forpligtige sig til Global Compact, er det også en mulighed bare at lade sig inspirere af det.  
Kilde for afsnittet er, Redegørelse for samfundsansvar s. 40, 41, 51 og 52.

### AA1000

AA1000 (interessentdialog værktøj) hjælper virksomheden med at finde ud af, hvordan den skal inddrage interessenterne i udarbejdelsen af samfundsansvar(Redegørelse for samfundsansvar, s.39). AA er en forkortelse af AccountAbility, som også er dem, der har udviklet retningslinjerne. Retningslinjerne er frivillige at anvende og kan anvendes af både store multinationale virksomheder, regeringer, andre typer organisationer samt små og mellemstore virksomheder.

Et værktøj til at inddrage interessenterne

I retningslinjerne fra AA1000 er der opstillet nogle handlinger, som virksomheden bør udføre.  
Den ene handling er, at virksomheden skal lave en strategi, der tager meget hensyn til interessenternes forventninger og krav, hvilket kræver en dyb forståelse af, hvad der er vigtigt for interessenterne.  
Den anden handling er, at der fastsættes mål og standarter i virksomheden, der kan måles og dermed konstatere om strategien følges.  
Den sidste handling er, at virksomheden offentliggør både strategien, de mål der hører dertil, de standarter de har etableret, samt hvad de har opnået til interessenterne.

Involvering, væsentlighed og lydhørhed over for interessenterne

For at kunne etablere disse handlinger, opstilles tre principper i AA1000, de principper er involvering, væsentlighed og lydhørhed. De tre principper skal være en integreret del af virksomheden, hvilket betyder, at det ikke kun er ledelsen, der skal efterleve dem, men alle i virksomheden, skal arbejde efter dem. De skal være en naturlig del at hverdagen og kendt og accepteret af alle medarbejderne.

Det første af principperne **involvering** bygger på at interessenterne er med i beslutningsprocessen med hensyn til, hvordan virksomheden skal virke og udvikle sig. Så på den måde er interessenterne med til at definere det, der skal til, for at virksomheden er bæredygtig. For at virksomheden kan inddrage interessenterne er det vigtigt at virksomhed ved hvilke interessenter, der har betydning for virksomhed. Endvidere kræver det at virksomheden formår at koordinere hele processen, så interessenter og virksomheden selv kan få en løbende proces og få den rette involvering på de rette tidspunkter. Det er en løbende proces for virksomheden, at sikre sig at de er på rette spor, i henhold til interessenternes holdning, med hensyn til strategi med mere.

Det andet af principperne **væsentlighed** gælder om, at virksomheden finder frem til områder, der er relevante og har betydning for virksomheden og deres interessenter. Det handler altså om de områder, der på den ene eller anden måde kan påvirke beslutninger eller handlinger for virksomheden eller dens interessenter. Det er virksomhedens ansvar, at vurdere hvad der er væsentligt for virksomheden.

Den sidste af principperne, **lydhørhed** bygger på, at virksomheden reagerer på de krav og forventninger interessenterne har fremsat. Da det ikke er sikkert, at virksomheden kan leve op til alle forventningerne, da virksomheden, som udgangspunkt har en begrænset mængde af ressourcer. Virksomheden må dermed prioritere både kravene, men også responsen i forhold til strategien og forventningerne. Interessenterne skal dog vide, de bliver hørt og der bliver ageret ud fra deres krav, så vidt det er muligt for virksomheden.

### OECD - Guidline for multinationale virksomheder

OECD Guidline for multinationale virksomheder er nogle retningsliner regeringer har lavet til multinationale virksomheder og er en frivillig ramme for ”principper for god forretningsskik”.

Retningslinjerne er ikke retslige bindende, men i de tilsluttede lande, skal der være et Nationalt Kontaktpunk, som skal fremme efterlevelsen af retningslinjerne. Er der virksomheder i der pågældende land, der ikke efterlever retningslinjerne, skal de indgives til det National Kontaktpunkt. Virksomhederne skal efterleve retningslinjerne for alle deres aktiviteter, hvilket betyder, at også de aktiviteter de har i lande der ikke er tilsluttet, alligevel skal efterleve retningslinjerne. Regeringerne i OECD-landene, samt nogle lande i Sydamerika har tilsluttet sig retningslinjerne og de arbejder dermed for, at de opretholdes.

Efterlevelse af nogle retningslinjer forskelligere regeringer er blevet enige. om.

Retningslinjerne skal sikre, at både store og små multinationale virksomheder politiske og samfundsmæssige standarder efterleves, samt at fremme og udvikle bæredygtighed. Endvidere skal retningslinjerne skabe tillid i samfundet som helhed ved at fremme tilliden mellem virksomheden, arbejdstagere og offentlige myndigheder.

Nogle af de områder som retningslinjerne dækker over er beskæftigelsesforhold, hvilket er forholdet mellem arbejdsgiver og lønmodtager. Områder som miljø, korruption, viden og teknologi samt beskatning er områder der også er berørt.

# 9. God selskabsledelse (Corporate governance) og risikostyring

Virksomheder i regnskabsklasse D, skal inddrage nogle oplysninger om virksomhedsledelse, hvilket også går under navnet corporate governace. I loven står det meget overordnet hvad kravet er, hvilket for mange virksomheder kan være svært, at få udarbejdet og tolket i henhold til deres virksomhed. I loven fremgår det endvidere, at virksomheden skal angive hvilke kodeks de vælger at følge hvoraf ”anbefalinger for god selskabsledelse” er en sådan. Denne anbefaling er også den de danske børsnoterede virksomheder anbefales at anvende.

### Grunden til loven

**Offentliggørelse omkring selskabsledelse giver interessenterne bedre mulighed for at træffe oplyste beslutninger.**

Loven for god selskabsledelse er blevet til på baggrund af en overbevisning om, at hvis virksomheden offentliggør mere omkring hvordan ledelsen tager beslutninger og er sammensat, kan det give bedre indsigt for investorer og andre interessenter. Denne indsigt skal give bedre mulighed for, at træffe beslutninger om at investere i virksomheden.   
Der er også nogle, der mener at med denne indsigt, kan reducere skandaler for virksomheden. Her tænkes eksempelvis på om virksomheden handler uhensigtsmæssigt i henhold til loven på andre områder. Dette kan eksempelvis være kreativ regnskabsaflæggelse. Det kan på den måde hjælpe både investorerne tage beslutninger om virksomheden, men det kan også hjælpe virksomheden med, at lave en sammensætning og kommunikation i virksomheden, der forhindre eksempelvis enkelte personers magt.   
Loven kræver endvidere en redegørelse af virksomhedens risiko- og kontrolsystemer. I anbefaling om god selskabsledelse indgår der også et punkt om risici. Det er dog ikke så dybdegående. Det kan være svært for virksomheder, at overskue de mange risici, der er i virksomheden og samtidig sikre sig kontrolsystemer, der kan afvige de risici. Derfor vil det for mange virksomheder være en fordel, at søge i andre anbefalinger, såsom COSO-framework, som er ret overordnet eller ”god it-skik” som navnet antyder, omhandler den dog kun risiko- og kontrolstyring indenfor it. Det vil dog for mange virksomheder være af stor, at have styr på sine it-risici. Selvom det kan være svær for virksomheden at finde frem til deres risici, kan det på sigt give god mening for virksomheden (Jagd 2013, s. 40). Da investorer og andre interessenter kan få en fornemmelse af om virksomheden formår, at have overblik over dens risici og om den er i stand til, at forhindre eventuelle følger, hvilket kan betyde ingen eller et mindre tab, hvis uheldet er ude.

### Anbefaling om god selskabsledelse

Anbefaling om god selskabsledelse er udarbejdet til danske virksomheder, der har værdipapirer optaget til handel på et regulært marked, eksempelvis NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Hvis virksomheden vælger at følge anbefaling om god selskabsledelse som deres kodeks, behøver virksomheden ikke at beskrive indholdet i denne kodeks, men blot henføre til hvor den kan findes. Hvilket gør det lettere for virksomheden at følge denne kodeks, frem for en anden hvor indholdet også skal fremgå i ledelsesberetningen. Ifølge loven skal virksomheden følge princippet om ”Comply or explain”, hvilket vil sige at, virksomheden skal enten følge kodeksen eller forklare hvorfor den ikke gør det. Hvis der er punkter i anbefalingen som virksomheden ikke vælger at følge, skal virksomheden dermed forklare hvorfor den ikke følger disse punkter. Anbefaling om god selskabsledelse, falder på baggrund af følg eller forklar princippet under det der kaldes soft law, da virksomheden ikke er tvungen til at følge den. Dette betyder at virksomheden har videre rammer for sin virksomhedsledelse end hvad kodeksen siger, eftersom det ikke er en nødvendighed at følge alle punkterne. Hvilket også passer ind i et af formålene med anbefalingen, det at den skal kunne bruges af en bred gruppe af virksomheder, da virksomheder er forskellige og god selskabsledelse dermed også er forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

Anbefaling om god selskabsledelse er den anbefaling som danske børsnoterede virksomheder at anvende.

I anbefaling om god selskabsledelse er der en række områder som er oplistet nedenfor, nogle af hovedpunkterne i hver afsnit vil blive beskrevet under listen:

* Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse
* Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar
* Åbenhed og transparens
* Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar
* Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering
* Ledelsens vederlag
* Regnskabsaflæggelse (Finansiel rapportering)
* Risikostyring og intern kontrol
* Revision

Under **aktionærernes rolle og samspil med selskabs ledelse**, lægges der vægt på, at der er en dialog mellem aktionærer og selskabet, samt at aktionærerne deltager i generalforsamlingen mm. Dette er vigtigt for at aktionærerne kan fremføre deres synspunkter og træffe de rette beslutninger for selskabet og dermed egne vegne.

**Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar** er et område som til en vis grad overlapper med ÅRL § 99a. Det indebærer en anbefaling om at lave virksomheden vedtager politikker om samfundsansvar og finder frem til de vigtigste interessenter, for på den måde at bevare konkurrenceevnen.

**Åbenhed og transparens** tænkes der på, at aktionærer og øvrige interessenter, skal have mulighed for at have information om virksomheden og på den måde kunne forholde sig til den og dens fremtid. For aktionærerne er det sammenhængende med det første punkt, hvilket vil sige, at skal kunne træffe de rette beslutninger. For virksomheden er det en mulighed for eksempelvis at vise deres samfundsansvar og på den måde give bedre mulighed de øvrige interessenter.  
Selskabet anbefales dermed at lave en kommunikations strategi, hvor de skal tage stilling til hvilke information der skal gives, hvornår de skal gives, hvordan de skal gives og hvem der skal have den.

**Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar** handler om at den øverste ledelse (bestyrelse eller ledelsen) skal sikre sig, at der er en kompetent ledelse og der bliver ved med at være det. De skal vedvarende sørge for, at virksomheden har en strategi, der skaber værdi, sikre virksomheden har de fornødenheder, der skal til, for at nå mål og sikre et forsvarligt kapitalberedskab. Endvidere anbefales det, at det øverste ledelses organ fremmer mangfoldighed, herunder begge køn i ledelsen.

**Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering** skal sammensættes, så det har den bedste muligheder for, at kunne leve op til de krav og opgaver bestyrelsen skal kunne udføre. Dette gøres bedst ifølge anbefalingen gennem mangfoldighed, i både køn, alder og international erfaring. Der bør også være åbenhed, om hvilke kompetencer, der er nødvendige og hvordan de enkelte medlemmer, samt ledelse udvælges.   
I den forbindelse anbefales det, at der nedsættes et ledelsesudvalg, revisionsudvalg, nomineringsudvalg og vederlagsudvalg. Ledelsesudvalgets formål er, at lave forberedende arbejde til ledelse om eksempelvis revisionen, ledelsessammensætning og ledelses vederlæg. Revisionsudvalg skal blandt andet overvåge revisionen og vurdere behovet for intern revision. Nomineringsudvalgets opgave er blandt andet at beskrive de kvalifikationer, der kræves til de enkelte poster, samt overveje egnede personer. Vederlagsudvalget opgave er, at opsætte forslag til vederlag og sikre gældende politikker ikke bliver overtrådt.

Endvidere er det anbefalet at mindst halvdelen af det øverste ledelsesorgan er uafhængige og dermed bedre kan handle ud over særinteresser. Om de enkelte medlemmer er uafhængige, bør fremgå af ledelsesberetningen, sammen med øvrige oplysninger om dem, såsom stilling, hvor lang tid de har været medlem af bestyrelsen med videre.

**Ledelsens vederlag** skal være konkurrencedygtig og samtidig understøtte den langsigtede værdiskabelse for virksomheden. Der bør ifølge anbefalingen eksempelvis være en vederlags politik, og i tilfælde med variable vederlags sikres, at der er grænser og vurderinger af risici med mere. Desuden bør en lang række punkter omkring vederlæggende oplyses i ledelsesberetningen.

Det er de enkelte medlemmers i det øverste ledelsesorgan at **regnskabsaflæggelse (Finansiel rapportering)** er udført efter gældende regler og retningslinjer med mere. Hvilket også betyder, at det er vigtigt, at de ovennævnte udvalg fungerer, som en informationsopsamling eller lignende, det er vigtigt at alle medlemmer i bestyrelsen, har kendskab til alle områder. Ud over at bestyrelsen skal have kendskab til ovenstående, anbefales det, at virksomheden inddrager ikke-finansielle oplysninger, som anses som relevant for interessenterne. Endvidere anbefales det, at godkendelse af årsrapporten om det anses, som rigtigt at den aflægges under formodning om fortsat drift.

I forbindelse med **risikostyring og intern kontrol**, anbefales det at virksomheden årligt identificerer risici og løbende informere øverste ledelses organ om udviklingen indenfor væsentlige risici områder.  
Endvidere anbefales det, at virksomheden overvejer at indføre en whistleblower-ordning, så det er muligt for medarbejderne og eventuelle eksterne personer anonymt at informere om eventuelle brud.

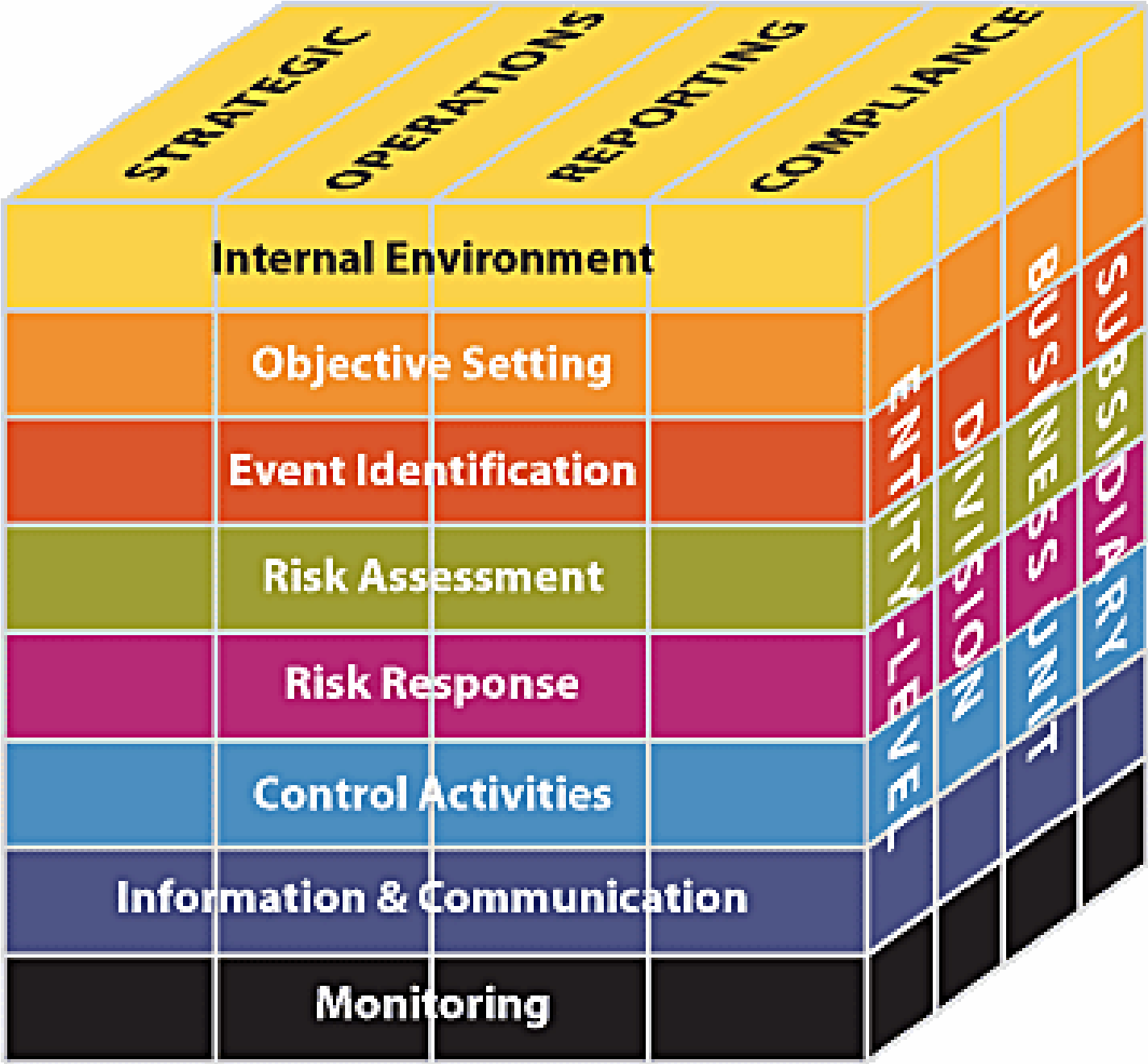
Anbefalinger omkring revisionen er, at øverste ledelsesorgan sørger for, at der er regelmæssig er dialog, samt informationsudveksling mellem dem selv om revisionen. Det er endvidere vigtigt, at det øverste ledelsesorgan sørger for, at det er en uafhængig revisor, der desuden er kompetent og omhyggelig.

### COSO

COSO-begrebsramme er en vejledning virksomheder kan anvende i forbindelse med risikostyring. Den bygger på en tanke om, at værdimaksimere virksomheden ved at skabe balance mellem strategi og afkast ved effektiv udnyttelse af ressourcer og de dertil hørende risici. Det er for virksomheden en optimal måde at opnå sine mål og få det bedst mulige afkast, ved mindst mulige anvendte ressourcer og med mindst mulig risiko. Virksomheden skal derfor finde frem til hvor risikovillig den er, hvor meget den vil ofre på sikkerhed. I denne sammenhæng skal virksomheden afgøre om de enkelte risici skal afviges, reduceres, dele eller acceptere. Endvidere skal virksomheden overvåge risiciene og integrere det i hele virksomheden. En anden tanke i COSO begrebsrammen at uforudsete hændelser ikke altid er dårlige og dermed skal virksomheden også sørge for at se mulighederne.

COSO har lavet en opdeling af virksomheden og risici områder, men har opstillet det i en tredimensionel matrice for at illustrere at alle områderne hænger sammen og overlapper hinanden. Se nedenstående figur.

COSO-begrebsramme er et værktøj så virksomheden kan vurdere sine risici og handle ud fra dem.

[](http://www.google.dk/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=images&cd=&cad=rja&docid=wUJDRNMw0IaAsM&tbnid=g8aVDqMc6b5daM:&ved=0CAUQjRw&url=http://www.compliancysoftware.com/solutions_enterprise_risk_management.html&ei=6YCTUfLIBMjptQaajIDYDQ&bvm=bv.46471029,d.Yms&psig=AFQjCNF59fIDgcAFIIboVr5bJAGBROV3dA&ust=136870764338686)  
Figur 6 - COSO begrebsramme

Øverst del af matricen dækker hele virksomheden i henhold til de vilkår, der er for virksomheden, både nogle de selv har indflydelse på, men også de som virksomheden ikke selv har mulighed for at ændre. Virksomheden er delt op i 4 områder, som har en vis overlapper, det er ikke muligt helt at adskille dem fra hinanden. Områderne i denne del af matricen er det virksomheden forsøger at opnå. Dette indebærer blandt andet strategien, som hænger sammen med virksomhedens mål, effektiv udnyttelse af ressourcer (operations) og pålidelig rapportering (reporting) samt lovgivning (compliance).  
Hvor højreside af matricen er selve virksomheden på det fysiske niveau, hvor alle afdelinger og niveauer af virksomheden er inddraget. Alt fra datterselskaber (Subsidiary), driftsenheder/forretningsområder (business unit), afdelinger (division) og andre enheder.  
På forsiden af matricen er de handlinger som virksomheden skal udføre for at kunne lave en risikostyring. Det indebærer otte niveauer som kun kan ses i forlængelse af hinanden, men også overlapper. De otte områder er:

Virksomheden er delt op i områder, der kan hjælpe virksomheden til at finde frem til deres risikoprofil.

* Det interne miljø (internal environment) – som blandt andet er omgangstonen i virksomheden, værdier og holdninger og herunder risikovillighed
* Målsætning (objective setting) – Når virksomheden ved hvor den gerne vil hen, kan den bedre finde frem til hvor risikovillig virksomheden er og hvor den er villig til at tage risici.
* Identifikation af begivenheder (Event identification) – virksomheden skal finde frem til hvilke begivenheder der kan påvirke virksomhedens målsætning, her skal der skelnes mellem muligheder og risici.
* Risikovurdering (Risk assessment) – overveje sandsynligheden for at risikoen indtræffer og hvad effekten er af den.
* Risiko respons (Risk response) – Hvordan skal virksomheden reagere på en risici, enten undgå at det sker, acceptere det sker, reducere skaderne hvis det sker eller dele risikoen ud, så det ikke sker samtidigt. Det skal tilpasses virksomhedens risikovillighed.
* Kontrol aktiviteter (Control aktivities) – Indføre politikker og procedure for at sikre en effektiv risiko respons.
* Information og kommunikation (information and communication) – Virksomheden skal sørge for den rette information om reaktionstider med mere, så de enkelte personer kan leve op til deres ansvar.
* Overvågning (Moniting) – Hele virksomhedens risikoprofil overvåges og ændres, hvis nødvendigt.

Dette afsnit bygger på *Enterprise Risk Management -Integrated Framework; executive summary*

# Empiri

# 10. Undersøgelse af to børsnoterede virksomheder

I dette afsnit vil jeg se på, hvordan et par af de børsnoterede virksomheder rapporterer deres samfundsansvar (CSR) og god selskabsledelse (corporate governance). Jeg vil derigennem lave en vurdering af, om det skaber værdi for virksomheden, at inddrage disse punkter i deres ledelses beretning eller om det mere er et områder, der trækker ressourcer ud af virksomheden.

Jeg har valgt at se på Novo Nordisk A/S og Lundbeck A/S,. Disse virksomheder hører begge under medicinalvare og er dermed i samme branche, derfor er det nemmere, at lave en sammenligning af de to virksomheder. Da de områder, der er vigtig for den ene virksomhed sandsynligvis også er vigtig for den anden virksomhed, både med hensyn til samfundsansvar og god selskabsledelse.

### Om Novo nordisk

Novo nordisk er en virksomhed med historie der går over 90 år tilbage. Virksomheden startede med samme område, som de beskæftiger sig med i dag, nemlig at producere insulin. Senere hen har de udvidet deres sortiment til andre diabetesprodukter, samt indført medicin produkter indenfor andre typer behandlinger. Novo nordisk er i dag verdens førende indenfor diabetesbehandling og har desuden førende position indenfor andre områder. (<http://www.novonordisk.dk/documents/article_page/document/aboutus_historie.asp>)

I 1969-1971 fik Novo Nordisk problemer med salget, da to af deres fabriksmedarbejdere fik konstateret enzyn allergi. Dette fik stor omtale i medierne, da der var frygt for, at forbrugerne også kunne udvikle allergien. Dette betød stort fald i omsætningen for Novo Nordisk og betød samtidig, at det var nødvendigt, at afskedige en stor del af deres ansatte. Novo Nordisk fandt hermed ud af, hvor stor en betydning ikke-statslige organisationer, kan betyde for den offentlige mening og dermed salget. Efter denne begivenhed har Novo Nordisk valgt at, have dialog med en række ikke-statslige organisationer og på den måde have fokus på bæredygtighed og dermed samfundsansvar (Novo nordisk historie s. 28).

### Novo Nordisk og CSR

Novo Nordisk er en børsnoteret virksomhed og dermed i regnskabsklasse D, hvilket betyder, at alle reglerne om samfundsansvar gælder for Novo Nordisk, eftersom reglerne for regnskabsklasse C også gælder for regnskabsklasse D.   
Det betyder, at Novo Nordisk skal have en samlet redegørelse for deres samfundsansvar i deres ledelsesberetning, henvise til en fuld redegørelse på deres hjemmeside eller i noterne. Redegørelsen skal indeholde Novo Nordiske politikker for samfundsansvar, hvordan politikkerne bliver omsat til handlinger, samt hvad de har opnået og hvad de forventer at opnå.

Novo Nordisk har valgt at inddrage deres redegørelse for samfundsansvar direkte i ledelsesberetningen. Deres samfundsansvar går under betegnelsen bæredygtighed. Underoverskriften på afsnittet henviser til en kåring som ”verdens mest bæredygtige virksomhed”, som de her fået i et amerikansk tidsskrift FORBES. I den første del af afsnittet, kommer Novo Nordisk ind på nogle af de overordnet tilgange virksomheden har til bæredygtighed. Det fremgår eksempelvis, at de anser den tredobbelte bundlinje, som en afgørende i forbindelse med god forretningsetik. Endvidere beskriver de, at det kun er muligt at lave en bæredygtig virksomhed, hvis man finder balance mellem virksomheden egne interessenter og samfundets interne og eksterne interessenter, både på kort og lang sigt. I de øvrige afsnit kommer Novo Nordisk ind på nogle af detaljerne i det. I et afsnit om effektiv, grøn vækst kommer de ind på, hvordan der er lagt vægt på i forbindelse med kåringen af verdens mest bæredygtige virksomhed. Hvilket er en benchmarkanalyse, som hænger sammen med den tredobbelte bundlinje. Så, selvom de ikke i de detaljer kommer ind på hvad den tredobbelte bundlinje indebærer, så får de nævnt her, at den indeholder miljø og socialt ansvar. Novo Nordisk kommer også med nogle lidt mere konkrete mål og resultater i forbindelse med miljø i dette afsnit. Det indebærer, at forholdet mellem miljøpåvirkning og produktion skal gå op på en bæredygtig måde. De fremfører herigennem, at de har formået, er opnå et fald i energiniveau, vandforbrug og CO2 emission, trods det, at de har øget produktionen. Målet i forbindelse med miljø er at yderligt reducere CO2 emissionen og metoden for at nå frem til det, er at tænke kreativt og udforske alle muligheder. Det kan i den forbindelse konstateres, at Novo Nordisk har alle de punkter, som loven kræver med indenfor samfundsansvar. De har en politik om at produktion og miljøpåvirkning skal gå op i en højere enhed og de har nået nogle resultater, som de ønsker at forbedre (mål) og de fremsætter nogle overordnet metoder for at nå det mål – det at virksomheden skal tænke kreativt og udforske alle muligheder.   
I de andre afsnit, er der flere forklaringer på, hvad der er en del af politikkerne hos Novo Nordisk. Eksempelvis omkring sundhed for alle. Hvor Novo Nordisk mener, at de har en forpligtigelse til at sørge for sundhed for alle. Målet for Novo Nordisk er, at et program de kalder changing diabetes 40by20, hvilket indebærer at 40 millioner mennesker, skal have medicinsk behandling inden 2020. I den forbindelse kommer Novo Nordisk ind på, at det er en fordobling i forhold til hvad de har nået (altså et resultat). Metoden for at nå målet er blandt andet ved donationer, men også ved oplysning og dermed undervisning af patienter og læger, ved at have en differentieret prispolitik. (Novo Nordisk årsrapport s. 38-40)

I Novo Nordisk bæredygtighedsafsnit har de dermed lavet en overordnet beskrivelse af deres principper, uden at komme i dybden med dem. De beskriver også mål og resultater på en overordnet kvalitativ måde. Det kan konstateres, at de lever op til lovkravet, da de beskriver politikker, mål, resultater og deres metoder (systemer og procedure) i forbindelse med dem. Det, at de er overordnet beskrevet og der er stort set ikke nogen kvalitative resultater, hvilket loven heller ikke kræver.

Novo Nordisk lever op til lovkravene angående samfundsansvar.

Bæredygtighedsafsnittet i Novo Nordisk årsrapport er dog langt fra det eneste sted, der indgår samfundsansvar i deres årsrapport. Meget tidligt i Novo Nordisk årsrapport, er der et tydeligt tegn på, at samfundsansvar er vigtigt for selskabet. I årsrapporten på side 4 og 5 opgivet hoved og nøgletal for virksomheden. Det er som sådan ikke usædvanligt, at disse kommer tidligt i årsrapporten. Det, der er bemærkelsesværdigt er, at ud over de finansielle nøgletal også er ikke-finansielle nøgletal. De ikke-finansielle nøgletal er indenfor det sociale område og indenfor miljø. De har sociale nøgletal både kortsigtet resultater og langsigtet mål, de kortsigtede resultater er indenfor områderne patienter, medarbejdere og interne kontroller og monitorering. Nøgletallene på miljøområdet er også med kortsigtede resultater og langsigtede mål, hvor emissioner og affald er det ene område og brugte ressourcer er det andet område. Det at samfundsansvar indgår sammen med de øvrige nøgletal betyder, at det er noget af det første regnskabslæseren ser, da det kun er ”brev fra bestyrelsen” der er før disse nøgletal, hvilket indikere at samfundsansvar ikke bare er noget loven siger Novo Nordisk skal tage stilling til, men noget de rent faktisk går ind for. Disse første tegn på at samfundsansvar er en stor del at Novo Nordisk organisationen, er af kvantitativ karakter. Der er nogle konkrete tal på deres resultater indenfor alle områderne og de har dermed lavet en omsætning af noget, som nemt kan bliver en sludder for en sladder til nogle konkrete tal de måler på. (Novo Nordisk årsrapport s. 4-5)

Samfundsansvar indgår tidligt i Novo Nordisk årsrapport.

Den næste del af Novo Nordisk årsrapport 2012 er en beskrivelse af virksomhedens resultater, både de finansielle og de ikke-finansielle resultater. Efter beskrivelsen af de finansielle resultater, er der en beskrivelse af de ikke-finansielle resultater og dermed beskrivelse af Novo Nordisk resultater indenfor samfundsansvar. Den første del af de resultat forklaringen og målbeskrivelsen, omhandler de sociale resultater. Her er omtalt nogle af de samme områder, som i afsnittet om bæredygtighed. I dette afsnit er det dog beskrevet i flere detaljer og ud fra de kvantitative tal fra nøgletalsoversigten. Målene og resultaterne er gjort konkrete og er nemme at forholde sig til. Det har mange fordele både for de, der skal læse dem, men også for de, der skal arbejde efter dem. De der skal arbejde efter de mål, kan se konkret hvor langt de er nået i processen. Det kan også give en bedre forståelse af, hvad virksomheden mener, når den ønsker bedre tilgang til behandling for patienter. Her er Changing diabetes 40by20 et af målene, hvilket også var beskrevet i bæredygtighedsafsnittet. Der er i dette afsnit sat antal på, hvor mange Novo Nordisk har uddanne i løbet af året og beløbsmæssigt, hvor meget ,de har doneret.   
I forbindelse med resultaterne indgår også deres prispolitikker og at de ønsker, at forbedre deres indsats på området gennem Changing diabetes 40by20, samt mange andre områder.  
I forlængelse af resultatbeskrivelsen af sociale resultater fremgår de miljømæssige resultater. De omhandler på samme måde, som de sociale resultater, det samme som indgår i bæredygtighedsafsnittet, men også indenfor miljø med flere detaljer. (Novo Nordisk årsrapport s. 12-14)  
Novo Nordisk resultater fylder dermed en del i årsrapporten og er dermed også en indikation af, at det er noget, der betyder noget for virksomheden.

Det efterfølgende afsnit i Novo Nordisk årsrapport 2012 er deres strategi. Novo Nordisk fremhæver tre områder i starten af afsnittet som danner rammen for Novo Nordisk. Det første handler om fokus på nogle få sygdomme mm, det andet handler om fem kerne kompetencer, hvor det sidste er princippet om den tredobbelte bundlinje. Det fremgår dermed, at samfundsansvar er en vigtig del af Novo Nordisk strategi og dermed en del af hele virksomheden, eftersom samfundsansvar er en del af den tredobbelte bundlinje. Længere omme i afsnittet om strategien er der en beskrivelse af hvad den tredobbelte bundlinje betyder for Novo Nordisk.   
Den tredobbelte bundlinje består af, som tidligere beskrevet, resultater indenfor tre områder: Det økonomiske, det sociale og miljøområdet. For Novo Nordisk er det ensbetydende med, at de vil efterlade et positivt fodaftryk, ved at forbedre sundhed, beskæftigelse, økonomisk udvikling og social lighed. De ønsker, at skabe en langsigtet værdi, hvilket betyder de skal træffe afvejet beslutninger. Novo Nordisk mener, at det gør dem i stand til at være mere omstillingsparate i forbindelse med forretningsmiljøet og de samarbejder med interessenter om at løse eventuelle i forretningsmiljøet, samt at det er med til at skabe tillid og med til styrke Novo Nordisk eksistensberettigelse. Desuden er det også Novo Nordisk opfattelse, at princippet kan være med til at være en drivkræft i forretningsudviklingen, da de mener de sammen med interessenterne kan skabe innovative løsninger, der så udmunder i nye forretningsmuligheder.  
For Novo Nordisk handler det at være social ansvarlig virksomhed ikke kun for omgivelserne, men også for at virksomheden er en sund og engageret virksomhed for deres medarbejdere. Hvilket betyder at de har et sundhedsprogram for deres medarbejdere og de arbejder for mangfoldighed.

Novo Nordisk arbejder efter princippet om den tredobbelte bundlinje.

Det kan ud fra ovenstående ses at samfundsansvar er en meget stor del af Novo Nordisk. Det indgår, som en del af deres strategi, i form af den tredobbelte bundlinje, hvilket betyder at Novo Nordisk samfundsansvar er forretningsdrevet samfundsansvar (Redegørelse for samfundsansvar s. 5). Samfundsansvar indgår som en integreret del af virksomheden og kan ikke adskilles fra resten af virksomheden. Ikke nok med at samfundsansvar er en del af strategien, er det også noget virksomheden lægger vægt på, at er den del af deres medarbejdere. De har et sæt af værdier, som medarbejderne skal operere ud fra, som de kalder Novo Nordisk way. Balancen mellem økonomi, sociale og miljømæssige hensyn er en del af det sæt af værdier og dermed noget virksomheden forventer, de arbejde efter (Novo Nordiskårsrapport s.19). I afsnittet om bæredygtighed fremgår det endvidere, at der skal være overensstemmelse mellem virksomhedens værdier og personlige værdier, for Novo Nordisk betyder det, at de ønsker medarbejdere, der vil være med til at gøre en forskel og de mener det er en karriere der kan ændre liv (Novo Nordisk årsrapport s. 40).

Novo Nordisk har endvidere et separat regnskab for samfundsansvar, som er den del af deres tredobbelte bundlinje. I den forbindelse fremgår det i øvrigt at Novo Nordisk følger assuranceserien AA1000, FN’s Global Compact, Global Repporting Initiatives (GRI) og er med i et pilotfase af nogle principper kaldet International Integrated Reporting Framework. Da Novo Nordisk har valgt at følge flere forskellige standarter og principper kommer de langt omkring i de forskellige områder.

Novo Nordisk får revideret deres samfundsansvar.

Ud over de ovenstående mange steder samfundsansvar indgår i Novo Nordisk årsrapport 2012, er samfundsansvar også en del af revisor påtegningen. Dette indikerer endnu mere end de øvrige tiltag Novo Nordisk gør sig at, samfundsansvar er vigtigt for virksomheder. En revision af deres sociale og miljømæssige data giver en større grad af tillid til det de laver, da der er uvildige udenfor virksomheden, der ser på deres procedure og metoder. Det fremgår også af Novo Nordisk årsrapport 2012, at revisionen er med for at styrke tilliden rapporteringen af deres social og miljømæssige data (Novo Nordisk årsrapport s. 96).

Meget indikerer at samfundsansvar er meget vigtigt for Novo Nordisk

### Om Lundbeck

Lundbeck går langt tilbage i tiden som virksomhed, da den startede for over 90 år siden. Lundbeck var dog på daværende tidspunkt en handelsvirksomhed, der solgte en bred vifte af produkter. Det var først i 1920’erne Lundbeck indførte salg af medicinalvarer. Dette salg af medicinalvarer, indebar færdigproduceret varer fra udlandet, da krisen i 30’erne indtræf og der kom restriktioner på udenlandsk valuta, fandt Lundbeck på selv at producere medicinalvarer. Lundbeck får i årenes løb lanceret og udviklet en del produkter. Det er dog først i 1970’erne de øvrige produkter ud over medicinalvarer er faset helt ud af virksomheden og Lundbeck kun koncentrerer sig om forskning og udvikling af lægemidler. I 1980’erne er der hvor Lundbeck finder sin vej og koncentrerer sig herefter udelukkende med hjerne sygdomme, hvilket også i dag er deres område.  
I slutningen af 1990’erne trækker Lundbeck frivilligt et produkt tilbage, da der er mistanke om alvorlige bivirkninger. (<http://www.lundbeck.com/dk/om-lundbeck/kort-om-lundbeck/lundbecks-historie> )

### Lundbeck og CSR.

Lundbeck er ligeledes Novo Nordisk en børsnoteret virksomhed og skal derfor også leve op til kravene om samfundsansvar ifølge ÅRL § 99 a. Lundbeck skal dermed i deres ledelsesberetning redegøre for de politikker de har for samfundsansvar, hvis nogen. De skal redegøre for hvilke retningslinjer, de anvender som hvordan deres politikker omsættes til handlinger, samt hvilke resultater de har opnået og forventer at opnå indenfor samfundsansvar.

Det første og eneste sted i Lundbecks årsrapport 2012, der fremgår noget om samfundsansvar, er i afsnittet, som de kalder samfundsansvar.  
Her kommer de ind på, at Lundbeck følger FN’s global Compact, samt et code of conduct de selv har udarbejdet. Lundbecks politikker om samfundsansvar hænger dermed sammen med de ti principper, som er i retningslinjerne for FN’s Global Compact. Endvidere har Lundbeck i deres eget code of conduct retningslinjer omkring etik i forhold til farmaceutiske virksomheder verden over.  
Lundbeck har opstillet nogle instrukser for medarbejderne, så de kan følge deres politikker, herunder principper og retningslinjer. Lundbeck udfører undersøgelser på om medarbejderne følger de opsatte code of conduct, for at sikre at medarbejderne følger dem og derved minimere risici omkring denne code of conduct.   
Lundbeck har dermed opfyldt de første kriterier om hvilke politikker og hvordan de omsættes til handling. De resultater Lundbeck har opnået i forbindelse med deres samfundsansvar fremgår også af denne del af årsrapporten. De har nogle kvalitative mål i form af adgang til sundhed, og nogle mere kvantitative mål indenfor miljø og arbejdsmiljø.  
Det kan dermed konstateres, at Lundbeck lever op til de lovkrav, der for samfundsansvar indenfor deres type af virksomhed.

Lundbeck lever op til lovkravene angående samfundsansvar.

### Diskussion angående samfundsansvar

Der er lavet flere undersøgelser om det kan svare sig for virksomheder at rapportere samfundsansvar. Flere af disse undersøger kommer ikke frem til de samme resultater, hvilket kan skyldes mange aspekter (Jagd 2013, s. 13-15). Blandt andet kan den branche virksomheden befinder sig i spille en rolle, om hvor stor en betydning samfundsansvar har. Endvidere kan være svært at, vurdere hvad der skyldes merværdi på grund af samfundsansvar eller andet. Mere indtjening eller ekstra omsætning kan sjældent identificere entydigt til samfundsansvar.  
Der er dog flere, der mener at følgende fem punkter, kan hvor samfundsansvar kan betyde noget og dermed give virksomheden mere værdi.

* Produkter/service fra virksomheder, der er samfundsansvarsorienteret er dem kunderne foretrækker.
* Virksomheder, der er ansvarligere hvor kapitalomkostningerne vil falde, er dem investorerne foretrækker.
* En ansvarlig virksomhed bliver mere og mere foretrukket af talentmedarbejdere
* Virksomheder, der er ansvarlige er mere innovative
* Offentlig tillid til en virksomhed kan betyde mindre risici for sikkerhedsproblemer, boykotter eller på andre måder tab på omdømme. (Jagd 2013, s.12-13)

Hvis virksomheden er ansvarlig over for samfundet, kan det altså have indflydelse på hvilke **personale** virksomheden kan tiltrække.   
Medarbejder trivsel indgår i samfundsansvar og er noget, der har været fremme i mange år. Det er et område, som mange ser på, når de ønsker en fremtidig arbejdsplads, hvilket betyder, at hvis virksomheden fremstår godt på det område og endda virker til at de gøre mere end deres konkurrenter, er de helt sikkert ,at virksomheden er attraktiv for nye medarbejdere. Det betyder dermed at, hvis virksomheden er åben og god til at vise de gør noget for deres medarbejdere, vil de tiltrække flere ansøgere og dermed har virksomheden bedre mulighed for, at vælge de medarbejdere, der passer ind i virksomheden og har de bedste kompetencer.   
De øvrige områder indenfor samfundsansvar, kan også have betydning for om ansatte vælger at, søge ind i virksomheden. Passer virksomhedens værdien indenfor miljø med medarbejderens, kan det have betydning for om ansatte vælger at søge hos virksomheden og da miljø ansvarlighed er blevet mere og mere udbredt generelt i samfundet, kan miljøbevidsthed i virksomheden betyde flere ansøgere og dermed bedre mulighed for at vælge de dygtige medarbejdere.

Samfundsansvar kan tiltrække de bedste medarbejdere.

På samme måde som miljøbevidsthed og øvrige områder indenfor samfundsansvar generelt har større betydning for ansøgere, har det også større betydning for flere og flere kunder. Flere og flere **forbrugere** tænker over, om den virksomhed de køber deres varer eller serviceydelser fra kommer fra en virksomhed, der har en ansvarlighed over for samfundet. Det kan være der har været mindre tendenser i de senere år, hvor forbrugerne har færre penge at bruge. Det formodes dog, at når tendensen først er begyndt, vil den ikke forsvinde helt igen, men måske bare gå lidt langsommere.   
Det er dermed sandsynligt, at hvis virksomheder er åben og formår at fremvise overfor kunder og forbrugere at, de er samfundsansvarlige, at de kan tiltrække flere kunder.

Samfundsansvar kan tiltrække kunder.

Det at forbrugere og befolkningen generelt går mere op i samfundsansvar har også betydning i forbindelse med **virksomhedens omdømme**. Finder forbrugere eksempelvis ud af, at virksomheden sender deres forurenet vand ud i åer og vandløb, vil de skabe stor interesse i medier med mere. Det er noget befolkningen gerne vil vide noget om og der er dermed mediestof i det. Det kan have store konsekvenser for virksomheden, da en sådan hændelse kan betyde tab af salg og dermed tab i omsætningen.  
Formår virksomheden derimod, at have en ansvarlighed overfor samfundet og måske endda forklare hvorfor de evt. ikke kan leve op til idealerne for interessenterne.  
Formår virksomheden endvidere, at vise når der kommer nogle sager, at de gør noget for der og tager konsekvensen af det. Eksempelvis hvis en medarbejder ikke lever op til virksomheden normer om antikorruption, kan virksomheden tage konsekvensen med medarbejderen. Viser virksomheden, at de ikke tolerer de enkelte tilfælde, der kan være nærmest umuligt at undgå, giver det ikke de samme konsekvenser som tilfælde, der bliver fortiet. Det kan dermed være en fordel for virksomheden, at være åben omkring sine fejl.  
Det er dog sandsynligt at virksomheder, som er gode til samfundsansvar og laver yderlige tiltag til at forbedre det, ikke vil få den samme mediedækning som en evt. fejl i deres samfundsansvar. Der er i hvert fald en tendens til at, virksomheder, der forbedre deres samfundsansvar ikke får ret meget positiv respons på tiltagene (Jagd 2013, s. 13-15). Dette kan skyldes at kunderne og øvrige interessenter forventer, at de lever op til samfundsansvar og endda forbedre sig indenfor området. Det vil i de fleste tilfælde være ved indførelsen af samfundsansvar, at virksomheden vil få det mest mulige positive respons på deres tiltag, da kunder derefter vil blive forvente med at virksomheden er ansvarlig.   
Negativ hændelse indenfor samfundsansvar, selvom det er en sag virksomheden har styr på, kan give mere omtale end de positive aspekter i at forbedre samfundsansvar, hænger sammen med den generelle regel om at negativ omtale har større effekt end positiv omtale.

Samfundsansvar kan betyde positivt omdæmme.

Virksomheder, der arbejder for at være samfundsansvarlige kan det være nødvendigt at, tænke i nye baner for at leve op til forventninger interessenterne har. Det betyder virksomheden bliver nød til at tænke mere innovativt. Det kan endvidere give flere muligheder rent konkurrencemæssigt. Er virksomheden innovativ på et område, kan det smitte af på andre områder og dermed er der mulighed for, at virksomheden kan komme et skridt foran konkurrenterne.

Samfundsansvar kan betyde virksomheden er tvungen til at være mere innovative.

Alle disse ovenstående tilfælde har betydning for investorerne, da det er vigtigt for investorerne, der er værdi i virksomheden. Det, at virksomheden kan tiltrække dygtige medarbejdere, fastholde og måske få flere kunder, giver en fremtid for virksomheden. Det, at der er mindre risici for at, der kommer problemer og eventuelle konsekvenser ved uansvarlig opførsel, betyder, at virksomheden er mere stabil og dermed mere interessant at investere i.  
Investorer er også interesseret i innovative virksomheder, da der kan være mere fremtid i disse. De virksomheder har sandsynligvis bedre muligheder for at erstatte de produkter, der taber er ved at forvinde af markedet eller bliver udkonkurreret.  
Investorer har dermed også mere og mere tendens til at være opmærksom på samfundsansvar.

Investorer er interesseret i samfundsansvar.

Det kan være fint have en politik om samfundsansvar, men den kommer ikke ud i virksomheden, hvis der ikke er opbakning fra bestyrelse og ledelse. Endvidere skal der også være en form for systemer der sørger for at dataene er den samme metode år efter år og der dermed kan følges op på det. Hvis virksomheden ikke formår, at have styr på og overblik over det de opgiver i forbindelse med samfundsansvar, kan det betyde at oplysningen om samfundsansvar giver bagslag, frem for at give en positiv effekt. Dette skyldes at hvis virksomheden ikke har styr på det, er der større sandsynlighed for at virksomheden ikke er i stand til at holde det de lover. Hvilket kan give slemme konsekvenser, hvis offentligheden finder ud af det, da det vil betyde mange utilfredse interessenter og sandsynligvis tab i omsætning. Situationen er formegentlig værre end hvis virksomheden ikke havde nogen politikker om samfundsansvar, da medierne sikkert vil være en smule mere interesseret i historien, når der er reelt set er tale om løftebrud fra virksomhedens side.   
Hvis virksomheden formår at opdage, at de ikke har styr på deres samfundsansvar inden medierne får nys om det, kan det også give problemer. Hvis virksomheden formår at få styr på det, er det ikke et problem, men viser det sig at virksomheden ikke har mulighed for, at rette op på det og dermed dropper de områder af deres samfundsansvar, vil det også med stor sandsynlighed blive taget dårligt imod af interessenterne.  
Det er altså vigtigt virksomheden overvejer grundigt, hvad de vil oplyse om i forbindelse med samfundsansvar, for det er vigtigt at holde det de lover.

Manglende styr på samfundsansvar kan give bagslag.

Loven foreskriver ikke noget specifikt om hvordan virksomhederne skal opgøre kvantitative værdier, hvilket betyder det er op til virksomheden selv at vælge dette. Der er som ved flere måder at opgøre tal på, eksempelvis vil antal fuldtidsansatte ikke nødvendigvis være det samme, afhængig af hvordan man opgiver det. Der kan være forskel på, hvor mange der er ansat i slutningen af året i forhold til et gennemsnit over året. Der er dermed ikke umiddelbart mulighed for sammenligning på tværs af virksomheder, hvilket selvfølgelig er noget interessenter også kunne ønske sig (Jagd 2013, s. 16). Var værdierne sammenlignelige på tværs af virksomhederne ville det give større værdi for interessenterne. Det er dog sandsynligt, at det med tiden vil blive samme opgørelser for tallene eller en forklaring på regnskabspraksis for samfundsansvar på samme måde, som der er for det finansielle regnskab i dag. Det finansielle regnskab har mange flere år på bagen og dermed har der været mulighed for at udvikle ensartet metoder, hvilket gør sammenligning mulig.

Det, der har betydning for hvad virksomheder inddrager i deres samfundsansvar, er som tidligere nævnt blandt andet det som interessenterne finder vigtigt. Igennem flere år har det interne miljø i en virksomhed været noget fremtidige ansatte har gået mere og mere op i, hvilket betyder at arbejdsmiljø og personale pleje er en del af det de fleste interessenter forventer virksomheden har styr på. Efterhånden er det eksterne miljø og nok især CO2, noget der er mere og mere fremme generelt i befolkningen og dette smitter af i virksomheders redegørelse for samfundsansvar. Det næste, som formodentlig bliver mere og mere udbredt, er det, at tage sig af det lokale miljø, såsom at virksomheden skal sikre mulighed for skolegang for børnene i lokalområdet, sørge for at der er lægebehandling med mere og at virksomheden i det hele taget rydder op efter sig.   
Samfundsansvar er, som tidligere nævnt, ikke defineret konkret hvilket giver er bred mulighed for at overholde det. Det er dog sandsynligt, at det i fremtiden kommer til at se anderledes ud. Eftersom det ofte er sådan at brugernes og i dette tilfælde interessenternes krav generelt ender med at blive et formelt krav. Dette hænger sammen med, at vi lever i et demokratisk samfund, det befolkningen interesserer sig for, er det der er stemmer i for politikkerne og dermed begynder politikkerne også at interesse sig for det. Det kan på mange måde være en fordel for virksomhederne, at være på forkant med dette, da de på den måde har større mulighed for at påvirker retningen. Endvidere kan det at virksomheden er på forkant have etableret samfundsansvar bedre i virksomheden og dermed er det nemmere for dem at leve op til de formelle krav der eventuelt må komme.

Sammenlignelighed på tværs af virksomheder er endnu ikke muligt.

At være på forkant med udviklingen kan betyde at virksomheden er med til at forme de formelle krav.

### Novo Nordisk sammenholdt med diskussion af CSR.

Det fremgår ret tydeligt af Novo Nordisk årsrapport 2012 at samfundsansvar er vigtig for virksomheden, men betyder det at, det også skaber mere værdi i virksomheden og kan det i det hele taget svare sig for dem at lægge så meget vægt på det og dermed bruge så mange ressourcer og kræfter på det.

Nedenfor prøver jeg at sammenholde med ovenstående og få en forståelse af, om det kan betale sig for Novo Nordisk at bruge så mange kræfter på samfundsansvar som de gør.

Et godt arbejdsmiljø er et område af samfundsansvar, der har været fremme i lang tid og derfor noget ansøgere lægger vægt på. Novo Nordisk er som alle andre virksomheder interesseret i, at tiltrække de bedste medarbejdere. Derfor fremhæver Novo Nordisk deres principper for samfundsansvar går helt ind i laboratoriet og de ansatte er med til at gøre en forskel, hvilket Novo Nordisk de kalder en karriere der ændre liv (Novo Nordisk årsrapport s. 40). Andre måder det fremgår af Novo Nordisk årsrapport 2012, at de går op i at have et godt arbejdsmiljø er at de måler på omsætningen af medarbejdere, hvor en lav omsætning indikerer, at de ansatte er glade for at arbejde for virksomheden. De laver årlige medarbejder undersøgelser og har fokus på sikkerhed, ergonomi og trivsel. Desuden er arbejdsulykker også i fokus, hvor de ønsker at de kunne komme ned på nul ulykker om året (Novo Nordisk årsrapport s. 12). Ud fra de tiltag og udsagn Novo Nordisk kommer omkring arbejdsmiljø tror jeg, der er mange der ønsker at arbejde for Novo Nordisk. Hvilket vil betyde en større andel af ansøgere og dermed bedre mulighed for Novo Nordisk at få fat i de rigtige medarbejdere.

Arbejdsmiljø hos Novo Nordisk giver sandsynligvis flere ansøgere.

Med hensyn til at tiltrække kunder, er det, at Novo Nordisk er på forkant med udviklinger angående samfundsansvar og viser et godt eksempel noget kunderne lægger mærke til. Dette giver et positivt image for Novo Nordisk og er til fordel for dem rent indtjeningsmæssigt. Nogle af de områder Novo Nordisk er på forkant er blandt andet at, de har lavet en bog om deres rejse i forbindelse med bæredygtighed, som blev udgivet i forbindelse med FN’s konference om bæredygtighed i Rio de Janeiro i juni 2012. Medarbejdere for Novo Nordisk, var med til drøftelse og til at prøve at finde løsninger på mere bæredygtighed i fremtiden i forbindelse med konferencen. Novo Nordisk var også med til at arrangere et event, som gik under temaet ”Next generation living” som handlede om forbindelsen mellem bæredygtighed og sundhed (Novo Nordisk årsrapport s. 39).   
Desuden er Novo Nordisk med i et pilotfasen af en nogle internationale vejledende principper, som udvikles af international integrated reporting committee og hedder international integrated reporting framework (Novo Nordisk årsrapport s. 96).   
Novo Nordisk har formået at gøre sig bemærket over hele verden som en bæredygtig virksomhed og bliver ved med at lave nye tiltag for at forblive på toppen. Den omtale og opmærksomhed Novo Nordisk får på baggrund af disse tiltag har stor betydning for virksomheden og dens indtjening. Jo mere kendt virksomheden er, jo bedre er mulighederne. Novo Nordisk er altså kendt for deres bæredygtighed og bliver af mange brugt som det gode eksempel på samfundsansvar.

Åbenhed om svære emner minimerer risikoen for negativ omtale.

Novo Nordisk er på forkant med udviklingen af samfundsansvar, hvilket er noget kunderne kan lide.

Novo Nordisk er kendt som det gode eksempel på samfundsansvar.

En anden grund til at Novo Nordisk er gode til rapporteringen af samfundsansvar er deres åbenhed om at der opstår fejl. Eksempelvis har Novo Nordisk modtaget en warning letter fra de amerikanske myndigheder i slutningen af 2012. Novo Nordisk viser, at det ikke er noget de taget let på og de allerede har taget handling af det (Novo Nordisk årsrapport s.13).   
Desuden formår Novo Nordisk, at forklare sig ud af områder, der ikke er så populære. Eksempelvis arbejder det at Novo Nordisk arbejder med dyreforsøg, giver de en forklaring på og får det til at virke til, at det er en nødvendighed for virksomhedens virke, men de trods det gør, hvad de kan for at minimere det og gøre det så humant så muligt. Eksempelvis det, at de ikke anvender levende dyr til deres forsøg (Novo Nordisk årsrapport s. 12). De er dermed åbne om områder, som nogle interessenter har meget på sinde og de formår dermed at gøre så området ikke får særlig negativ opmærksomhed. Da de viser, at de gør hvad de kan for at minimere det.

Noget der er tydeligt i Novo Nordisk årsrapport 2012 er, at de har opbakning fra ledelsen omkring deres samfundsansvar. Princippet om den tredobbelte bundlinje, som er en del af Novo Nordisk strategi går helt ind i virksomhedens kerne. Medarbejderne bliver testet på, om de lever op til Novo Nordisk samfundsansvar og der ser ud til at være klare retningslinjer for hvordan medarbejdere skal forholde sig (Novo Nordisk årsrapport s. 12). Hele Novo Nordisk årsrapport giver et indtryk af, at samfundsansvar går dybt ind i virksomheden. Da samfundsansvar er med mange steder i årsrapporten og bliver fremhævet som noget Novo Nordisk lægger stor vægt på. I og med samfundsansvar er så stor en del af virksomheden og de arbejder med den tredobbelte bundlinje, er der en ensartethed i rapporteringen af samfundsansvaret.   
Det er dog ikke sikkert, at andre virksomheder anvender samme definitioner om indregningskriterier som Novo Nordisk og dermed kan der være et problem med at sammenligne på tværs af organisationer. Der er dog en mulighed for at den linje som Novo Nordisk anvender, kan blive den, som andre også senere vælger at bruge. Dette skyldes at Novo Nordisk anses som et godt eksempel og er med i udviklingen af nogle principper. Det kan betyde at Novo Nordisk, fordi de er på forkant med udviklingen kan være med til at sætte standarten for de krav der formegentlig kommer med tiden.

Samfundsansvar har stor opbakning fra ledelsen i Novo Nordisk.

Noget af det, som Novo Nordisk udfører i forbindelse med samfundsansvar er, uddannelse af patienter og sundhedspersonale (Novo Nordisk årsrapport s. 12). Dette giver ikke bare bedre mulighed for at, sundhedspersonalet kan diagnosticere sygdommene, men det giver også indtjening på de patienter som følge af diagnosen får brug for medicinen. Så ud over at uddannelse er med til at forbedre vilkår for patienter er det også en mulig indtjening. Novo Nordisk har konkurrenter, men det kan formodes at sundhedssektoren i de lande hvor Novo Nordisk er med til at hjælpe personale og patienter kan have en fordel i forbindelse med forhandling af aftaler. Da sundhedssektoren formegentlig har fået et positivt billede af Novo Nordisk i forbindelse med deres samarbejde.

Novo Nordisks uddannelse af patienter og sundhedspersonale kan give mere indtjening.

Overordnet set, er der mange positive områder omkring Novo Nordisk samfundsansvar, og ikke mange negative punkter. Det kan efter min opfattelse godt betale sig for Novo Nordisk at bruge de mange ressourcer, de gør på samfundsansvar, da her formået at blive kendt for det.

Det kan godt betale sig for Novo Nordisk at bruge mange ressourcer på samfundsansvar.

### Lundbeck sammenholdt med diskussion af CSR.

Lundbeck vil ligesom Novo Nordisk og andre virksomheder gerne tiltrække de bedste medarbejdere til deres virksomhed. Arbejdsmiljøet er, som tidligere nævnt er et område, der har været fremme længe er et af de steder indenfor samfundsansvar, hvor Lundbeck virker til at være længst fremme. De har medarbejder tilfredshedsundersøgelse, uddannelse af deres medarbejdere i sikkerhedskultur samt mål for arbejdsulykker. Endvidere har Lundbeck tilbud om rygestop og andre områder indenfor sundhed til deres medarbejdere. Desuden har Lundbeck et pilot projekt i gang med sundhedstjek og vejledning om motion til deres rengøringspersonale. Det er altså i alle graderne Lundbeck forsøger at gøre noget for deres medarbejdere og det virker, som et område de har fået godt fat i, hvad der skal til (Lundbeck årsrapport, s. 42-45). Umiddelbart ser det ud til at Lundbeck godt kan tiltrække en del medarbejdere til deres virksomhed og dermed have bedre mulighed, for at vælge de bedste for Lundbeck.

Lundbeck har længe arbejdet med det interne miljø.

Kunder går op i om virksomheder lever op til deres samfundsansvar og Lundbeck argumenter godt for det og har nogle resultater indenfor det miljømæssige område. Der er ikke mange konkrete tiltag i ledelsesrapporten og resultater ud over på det miljømæssige område. Miljø og arbejdsmiljø er da også deområde der har været mest opmærksomhed fra interessenterne. Tendensen er dog, at interessenter begynder at lægge vægt på de øvrige områder indenfor samfundsansvar. Hvilket det også tyder på at Lundbeck er blevet mere beviste om, de her i det indeværende år arbejdet på at finde en strategi inklusiv tidshorisonter, for at forbedre adgangen til sundhed. Dette er godt i henhold til Lundbecks kunder, men også øvrige interessenter. Efter min mening kan der dog argumenteres for at Lundbeck er lidt bagud. Det havde været en stor fordel, at kunne have været på forkant med udviklingen, i stedet for at reagerer på tendensen. Lundbeck er dog ikke så meget bagud, at det er for sent at følge med. De reagerer på de tendenser de ser og det vil blive anset som en positiv tendens fra interessenterne. Fordelen ved at være på forkant, er at, de der er på forkant med udviklingen har mulighed for at sætte trenden og de har bedre muligheder for at få opmærksomhed for de tiltag de gør. De virksomheden der reagerer på trenden, risikerer at blive en i mængden, hvor dem der er foran kan få mere opmærksomhed og være med til at sætte trenden og måske være med til at forme de eventuelle senere formelle krav.

Lundbeck følger trenden i stedet for at være på forkant med udviklingen.

Ud fra af Lundbecks årsrapport 2012, tyder det på at der er opbakning fra den øverste ledelse. Afsnittet om samfundsansvaret er indledet med en udtalelse fra direktøren for CSR om, at i forbindelse med samfundsansvar og compliance struktur siger handlinger mere end ord. Bestyrelsen godkender årsrapporten og har dermed kendskab til denne udtalelse, hvilket må betyde at de bakker op om denne udtalelse. Lundbeck laver også undersøgelser hos deres medarbejdere indenfor områder om Lundbecks egen code of conduct. Dette viser, at Lundbeck har nogle retningslinjer for, at der er den samme struktur og de retningslinjer og principper, der bliver opsat også bliver fulgt. Dette skaber mindre sandsynlighed for at der sker fejl og afvigelser for principperne og er dermed med til minimerer risici og sikre er godt omdømme for virksomheden.

I forbindelse med afsnittet om samfundsansvar i Lundbecks årsrapport 2012, har de ikke inddraget mange fejl eller svagheder, de forklarer sig ud af. På Lundbecks hjemmeside fremgår det, at de har tilbage i 1990’erne har trukket et produkt tilbage grundet mistanke om slemme bivirkninger. Det er nok optimistisk at det er det eneste Lundbeck har oplevet at fejl eller uheldige hændelsen gennem alle de år. Det kan derfor ikke udelukkes, at der kan komme sager om Lundbeck, der ville komme frem i pressen. Afhængig af hvor gode Lundbeck er til at takle et sådan tilfælde, vil betyde meget for virksomhedens troværdighed om omdømme. Det er ikke sikkert, det behøver give problemer for Lundbeck, men de er ikke umiddelbart på forkant med eventuelle skandaler, hvilket umiddelbart er en fordel at være. På den måde er det nemmere at være forberedt og tage de rette beslutninger.

Som jeg ser det, er samfundsansvar noget Lundbeck gerne vil gøre godt og de formår også at leve op til krav som loven foreskriver og efter min mening også de krav interessenternes stiller. Lundbeck følger de trends de ser og er med fremme i front, men dog ikke på forkant med udviklingen. Det er min opfattelse, at når Lundbeck er i stand til at være med i front og selvom det koster dem den del ressourcer, er der også en del at hente.

Samfundsansvar er vigtig for Lundbeck, men de halter lidt bagud i udviklingen, da de først reagerer når der er reelle krav.

# Corporate governance

### Corporate governance i Novo Nordisk

Novo Nordisk er som tidligere nævnt en børsnoteret virksomhed og befinder sig i regnskabsklasse D. Hvilket betyder, at virksomheden skal inddrage en redegørelse for god selskabsledelse i deres ledelses beretning, og dermed overholde reglerne beskrevet i afsnittet om reglerne for regnskabsklasse D s. 32. Hvilket omhandler årsregnskabslovens § 107, 107 a, 107 b og 107 c. Dette indebærer en beskrivelse af ledelsesmedlemmernes erhverv, detaljeret forhold om aktierne i selskabet, oplysninger om hvilke kodeks de følger, oplysninger om risiko og kontrolsystemer samt ledelsesorganets sammensætning.   
Af Novo Nordisk årsrapport 2012 fremgår det, at de i den sidste del af ledelsesberetningen har en beskrivelse af virksomhedens risici, hvori det fremgår hvilke risici Novo Nordisk har. I øvrigt har de en oversigt over de hovedtyper af risici de mener, der er for Novo Nordisk. I dette afsnit fremgår også hvad Novo Nordisk gør for at imødekomme de risici. Ud over beskrivelsen af risici, har Novo Nordisk lavet en beskrivelse af deres aktie og kapital struktur, heri er der beskrivelse af de forhold, som loven foreskriver skal inddrages. Det efterfølgende afsnit indeholder en beskrivelse af god selskabsledelse hos Novo Nordisk. Dette afsnit indeholder en information om, at Novo Nordisk har aktier optaget på den danske fondsbørs, der i dag hedder NASDAQ OMX Copenhagen, men også på New York Stock Exchange. Hvilket betyder der er to typer af Kodeks Novo Nordisk opfylder. Novo Nordisk har i den forbindelse en beskrivelse af hvilke punkter af anbefaling, om god selskabsledelse, de ikke har valgt at følge. De har endvidere inddraget nogle af de øvrige punkter fra anbefalingen. Det er dog kun at krav, at de inddrager forklaring på hvilke punkter de ikke følger og en forklaring herfor, som følge af følg eller forklar princippet (comply og explain princippet).

Novo Nordisk lever op til reglerne angående god selskabs ledelse.

Novo Nordisk opfylder efter min opfattelse det som loven foreskriver i henhold til god selskabsledelse.

### Corporate governance i Lundbeck

Lundbeck er på lige fod med Novo Nordisk en børsnoteret virksomhed i regnskabsklasse D og skal dermed overholde de samme regler om selskabsledelse som Novo Nordisk.   
I Lundbecks årsrapport 2012 er de redegørelser, der skal opfylde årsregnskabslovens § 107, 107 a, 107 b og 107 c, på samme måde, som i Novo Nordisk årsrapport, er denne i den sidste del af ledelsesberetningen.   
Lundbeck lægger ud med en redegørelse for deres risikostyring, hvor de kommer ind på virksomhedens risikoregister og at de har processer, til at sikre en et opdateret risikostyringssystem. Det efterfølgende afsnit indeholder en redegørelse over den kodeks som Lundbeck følger, nemlig kodeksen for god selskabsledelse. Her kommer de også ind på hvilke punkter de ikke følger, samt en forklaring herfor. De følger dermed princippet om følg eller forklar.   
De to sidste afsnit af ledelsesberetning i Lundbeck årsrapport 2012 omhandler Lundbeck aktien og beskrivelse af ledelsen samt bestyrelsens erhverv med videre.

Lundbeck lever op til kravene angående god selskabs ledelse.

Lundbeck inddrager dermed det, der kræves af en børsnoterede virksomhed og opfylder dermed lovkravene.

### Diskussion af corporate governance

Efter at have konstateret at både Novo Nordisk og Lundbeck lever op til kravene for god selskabsledelse, er det interessant at se på hvad virksomheden får ud af det, i forhold til de omkostninger der er forbundet med det.

Loven blev indført for at interessenterne og nok især investorerne kunne få mere indsigt i virksomheden og dermed bedre mulighed for, at kunne vurdere virksomheden risici. Ved at virksomheden oplyser om hvilke andre erhverv de enkelte medlemmer af ledelsen, både bestyrelsen og virksomhedsledelsen, har investorerne mulighed for at se, om der er en uhensigtsmæssig overlapning. Dette gælder også for oplysningerne om hvilke udvalg de enkelte bestyrelsesmedlemmer bestrider, derigennem kan investorer og andre interessenter få en fornemmelse af, hvor stor en magt enkelte personer har i virksomheden. Disse oplysninger er ikke noget, der er særligt omkostningsfyldt for virksomheden at inddrage i ledelsesrapporten, da det er relativt nemt tilgængelig information for virksomheden.

Oplysningerne omkring aktierne, er de fleste af dem også relativt nemme for virksomheden at finde frem til, bortset fra oplysningerne om kontrakterne om særlige aftaler med ansatte i forbindelse med afskedigelsesgodtgørelse og godtgørelse i forbindelse med gennemført overtagelses tilbud. Disse oplysninger kræver en god indsigt i alle virksomhedens aftaler og denne opnås bedst ved løbende at indsamle oplysningerne, efterhånden som de bliver indgået frem for at indsamlet informationen tilbage i tid for hele koncernen. Der kan være tale om en del kontrakter, der skal vurderes ud fra hvor væsentlige de indgået aftaler er. Oplysningerne om kontrakterne kan første gang disse kræves inddraget godt kræve en del ressourcer at finde frem til, men efterfølgende burde det ikke være så ressourcekrævende, hvis bare virksomheden formår at opdatere løbende.  
Oplysningerne om aktierne giver også investorer og andre interessenter et indblik i enkelte personers magt i virksomheden og risikoen eksempelvis i forbindelse med et overtagelses tilbud.

De oplysninger der kræver flest omkostninger er Risiko om kontrolsystemer samt styr på diverse kontrakter.

Et andet område der kan være ressourcekrævende er, at finde frem til er oplysningerne om virksomhedens risiko og kontrolsystemer. Det vil for enhver virksomhed være klogt at have styr på hvilke risici der er for virksomheden, hvor slemme konsekvenserne kan være af dem og hvordan virksomheden vil håndtere eventuelle indtrufne risici. At have styr på sine risici, kræver god indsigt i virksomheden og hvor den gerne vil hen. Jo mere virksomheden ved om den selv, herunder dens mål, kan virksomheden bedre lave en vurdering af dens risikovillighed og hvilke begivenheder, der har betydning i henhold til risiko. Det er vigtigt i sammenhængen med begivenhederne at virksomheden er i stand til at se hvilke, der er muligheder og hvilke der er risici. Har virksomheden styr på hvilke begivenheder, der giver anledning til risici for virksomheden er det også nemmere for virksomheden, at vurdere konsekvensen hvis denne indtræffer. Ud fra dette kan virksomheden lave en vurdering af hvordan virksomheden skal respondere på risikoen. Virksomheden kan vælge at gøre alt hvad den kan, for at undgå det sker. Den kan vælge at reducere de skader der vil ske i tilfælde af at den indtræffer. Virksomheden kan også vælge at dele risikoen op på flere elementer, så den ikke rammer alt på en gang (eksempelvis en geografisk opdeling) eller med mindre styrke som følge af opdelingen af risikoen. Der er også muligheden for, at virksomheden bare accepterer den risiko, der er forbundet med hændelsen. Ud over at have identificeret hvilke hændelser, der giver anledning til risikoen, skal virksomheden have lavet nogle politikker og procedure for hvordan virksomheden vil respondere i tilfælde af at risikoen indtræffer, for på den måde at mindske virksomhedens tab i forbindelse med risikoen. Det er også en fordel for virksomheden, løbende at kontrollere om der indtræffer nye risici eller nogle eventuelt forsvinder. Der er ikke nogen grund til at bruge ressourcer på at kontrollere risici som er forsvundet. Disse kontroller og procedure skal selvfølgelig kommunikeres ud til de medarbejdere, der er hvor risikoen kan indtræffe, så de kan træffe de rette beslutninger.  
Det kan være en krævende proces at få undersøgt sin virksomhed så meget i dybden, at der har styr på dens risici. De fleste virksomheder vil formegentlig have brug for hjælp, til både at identificere nogle risici, men også hvordan de skal håndtere disse risici og hvordan et kontrolsystem kan etableres. Eftersom processen kan være så krævende, kan det betyde, at den også temmelig ressourcekrævende. Det vil dog mest være i opstartsfasen at den vil være mest ressourcekrævende. At opretholde et kontrolsystem er mindre ressourcekrævende.  
Et yderligt tiltag, der kan være en fordel for virksomheden er, at indføre en whistleblower-ordning, da det kan give medarbejdere mulighed for at indberette kollegaer anonymt og dermed større sandsynlighed for, at der sker en indberetning.   
Fordelene ved at have styr på sine risici, er at virksomheden er mindre usikker. Hvis virksomheden ikke er klar over hvilke risici der er, vil de være mindre forberedte i tilfælde, hvor de indtræffer og det er sandsynligt, at det vil tage længere tid, at få den afværget. Det kan have stor betydning for virksomhedens indtjening. Eftersom en virksomhed med styr på sine risici er mindre usikker, er investorer også mere interesseret i virksomheden gode kontrol og risikostyring.

Trods det at det kræver mange ressourcer at have styr på risici, kan det godt betale sig for virksomheden, da det kan afværge tab.

Oplysninger om hvilke kodeks virksomheden anvender, giver også oplysninger til interessenterne, som kan bruges i en risikovurdering. Kodeksen om god selskabsledelse, som danske børsnoterede virksomheden anbefales at anvende, har meget angående kommunikation, både mellem aktionærer og selskab, men også mellem selskabet og interessenter.  
Øvrige områder i kodeksen om god selskabsledelse er ledelsens vederlæg. Oplysninger om ledelsens vederlæg, kan give interessenterne indsigt i hvor stor en andel af lønnen der går til bestyrelse og øvrige ledelse. Endvidere vil oplysningerne og aktiebaseret aflønning og incitament aflønning kunne give indsigt i hvor afhængig ledelsen er af gode resultater og dermed lave en vurdering af risici i forbindelse med snyd på resultaterne, så disse er noget interessenterne også er interesseret i at vide noget om.   
Opfyldelse af kodeksen om ged selskabsledelse er til fordel for interessenternes vurdering af virksomheden og det er ikke min umiddelbare opfattelse, at det er specielt omkostningsfyldt at opfylde kodeksens krav.

Overordnet set, er der ved oplysning om god selskabsledelse den mulige konsekvens, at virksomheden har mere styr på de områder, som god selskabsledelse indebærer. Dette kan mindske risikoen for, at der kommer sager der skal rapporteres til bagmandspolitiet, hvilket er en fordel for investorerne, men også for virksomheden. Kommer der sager der skal indberettes til bagmandspolitiet er det noget øvrige interessenter også vil være opmærksomme på og dermed er det godt mediestof. Sager til bagmandspolitiet kan komme til at koste problemer for virksomhedens image og dermed tab på omsætning. Det kan dermed både have en kortsigtet effekt i form mindre salg til kunder, men også en mere langsigtet effekt, da det kan være mere besværligt at tiltrække den rette arbejdskræft og investorer.

God selskabsledelse skaber indsigt i virksomheden for interessenterne, så de har bedre mulighed for at vurdere denne.

### Novo Nordisk og Lundbeck i forhold til diskussion af Corporate governance

Ud fra ovenstående diskussion, vil jeg se på om det kan svare sig for Novo Nordisk og Lundbeck, at inddrage oplysninger om god selskabsledelse i deres årsrapport.

Både Novo Nordisk og Lundbeck er gamle veletablerede virksomheder, der burde have godt kendskab til hele virksomheden. Både med hensyn til målsætning, medarbejdere og øvrige områder indenfor god selskabsledelse.

Oplysningerne i forbindelse med ledelse og bestyrelse er ikke stillet op på samme måder i de to årsrapport. De indeholder dog begge de oplysninger, der er påkrævet. Som jeg ser det, er det oplysninger, som ikke burde kræve mange ressourcer for virksomhederne at holde styr på og inddrage i ledelsesberetningen. Hvilket betyder, at det er en fordel for begge virksomheder, at inddrage disse oplysninger i årsrapporten, da det mindsker muligheden for enkelte personers magt, samt giver indblik i nogle af virksomhedens risici. Fordelene for investorerne og de øvrige interessenter samt i egne interesser, opvejer dermed de omkostninger, der er forbundet med oplysningerne.

Oplysningerne om aktierne er de fleste af dem nogle både Novo Nordisk og Lundbeck helt har styr på uden de store undersøgelser. Men hensyn til kontrakterne afskedigelsesgodtgørelse og godtgørelse i forbindelse med gennemført overtagelses tilbud, har jeg ikke umiddelbart kendskab til hvor ressourcekrævende det har været for de to virksomheder, at indsamle denne information, men tager vi virksomhedernes størrelse i betragtning, burde de have styr på alle former for kontrakter. Både for at kunne vurdere deres risici, men også med hensyn til ansættelsesforhold generelt i virksomheden. Både med hensyn til sammenligningsgrundlag, lønforhandlinger mm.  
Det er efter min mening, de ressourcer det kræver for virksomheden, at holde styr på kontrakterne både af egne, men også i interessenternes interesse.

Alle virksomheder bør, som tidligere nævnt, have styr på deres risici. Ud fra de to redegørelser i henholdsvis Novo Nordisk årsrapport 2012 og Lundbecks årsrapport 2012, ser det ud til at det er et område, de har arbejdet med igennem længere tid. Da begge virksomheder er veletableret og har mange år på bagen, har de også haft god mulighed for, at finde deres mål og det er dermed også mere naturligt skidt at overveje risici. Begge virksomheder har inddraget hvilke risici, de anser for væsentlige og inddraget en forklaring på, hvad de gør i forbindelse med disse. De to virksomheders risici er stort set identiske. Forskellen ligger i, at Lundbeck inddrager i den første del af deres redegørelse en oversigt over hvordan de overordnet registrerer de enkelte risici. Dette giver god indsigt i hvordan Lundbeck generelt arbejder med risici og som jeg ser det, noget der giver bedre mulighed for interessenterne, at lave deres vurdering.  
Det kan være omkostningsfyldt at få styr på sine i risici, men for Novo Nordisk og Lundbeck, er det en del af deres proces og trods det at det kræver ressourcer, bliver det opvejet i fordele ved, at de kan reagere i tide på de risici der er. Det kan efter min opfattelse godt svare sig for virksomheder af Novo Nordisk og Lundbecks størrelser, at have styr på deres risici, da eventuelle indtrufne begivenheder, kan have rigtig slemme konsekvenser for virksomheden.

Både Novo Nordisk og Lundbeck følger anbefaling om god selskabsledelse bortset fra nogle enkelte punkter. De anbefalinger, der er i anbefalingen om god selskabsledelse, er ikke nogen, der burde være specielt omkostningsfyldte at inddrage, så af den grund, kunne begge virksomheder sagtens inddrage alle punkterne.  
Der er dog enkelte punkter begge virksomhederne ikke følger, hvoraf der er et punkt der overlapper. Begge virksomheder har ikke nedsat et nomineringsudvalg.

Grunden til, at Novo Nordisk ikke har nedsat et nomineringsudvalg er, at de mener, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at deltage i hele processen. Novo Nordisk har af samme årsag ikke valgt at nedsætte et vederlagsudvalg. Det sidste punkt Novo Nordisk ikke overholder er anbefalingen om fratrædelsesgodtgørelse ikke må overskride 24 måneder. Dette skyldes, at Novo Nordisk havde nogle eksisterende kontrakter fra før de fulgte anbefalingerne om god selskabsledelse. Novo Nordisk har dog i sinde at følge anbefaling om god selskabsledelse også på dette punkt, da fremtidige kontrakter, som bliver indgået overholder anbefalingen.   
Som jeg ser det, er der ikke der ikke umiddelbart nogen steder, hvor interessenterne kan være meget utilfredse eller uenige i Novo Nordisk valg af de punkter de ikke har valgt at følge. Det, at de ikke har nedsat de to udvalg, men i stedet mener hele bestyrelsen skal være med i drøftelsen, er ikke noget, tror jeg, nogle ser som en fordel, hvor andre måske mener, det er for tidskrævende. Det er dog ikke særlig sandsynligt at Novo Nordisk valg angående de to udvalg vil udmunde i så stor uenighed fra interessenternes side, at det vil få konsekvenser for dem.  
Men hensyn til de tilfælde, hvor Novo Nordisk har en længe fratrædelses godtgørelse på deres ledelse, er argumentet, at det er gamle kontrakter. Da det også er i interessenternes interesse, at have dygtige folk i toppen af virksomheden har de formegentlig en forståelse for at disse kontrakter stadig eksisterer. Jeg anser det dermed heller ikke som et område, som kan skabe de store konsekvenser for Novo Nordisk. Da de viser at disse kontrakter eksisterer og dermed kan interessenterne lave en risiko vurdering herudfra.  
Overordnet set vurderer jeg ikke, at det her nogen væsentlig betydning for Novo Nordiski ikke at følge disse punkter.

Novo Nordisk fraviger tre punkter af anbefaling om god selskabsledelse, hvilket de forklarer sig godt ud af.

Lundbeck har også tre punkter de har valgt ikke at følge, hvoraf det ene som tidligere nævnt er at de ikke har nedsat et nomineringsudvalg. Grunden til dette valgt er, at formandskabet selv varetager denne opgave. Der kan måske argumenteres for, at det giver formandskabet mere magt og det burde være delt ud over flere medlemmer af bestyrelsen. Jeg tror dog ikke, at det har den store betydning for interessenterne, eftersom de øvrige poster er fordelt ud på de øvrige medlemmer af ledelsen, og der derfor er en begrænsning i forhold til magtfordelingen.   
Det andet punkt fra anbefaling om god selskabsledelse, som Lundbeck ikke har valgt er følge er, offentliggørelse af direktionsmedlemmernes lønninger. Lundbeck har valgt, at de kun oplyser samlede vederlag til koncernchefen og samlede vederlag til direktionen. Argumentet er, at Lundbeck ikke mener, det giver yderlig værdi for virksomhedens interessenter.  
Jeg tror, dette punkt har lidt større betydning at fravige end de øvrige, da interessenternes mulighed for at vurdere risici er mindre, i og med, denne oplysning ikke er til stede. Endvidere kan nogle interessenter have en mistanke om, at der er noget Lundbeck gerne vil skjule. Ulempen ved at oplyse om de enkeltes vederlag er, at der kan komme offentlig omtale om det, hvis nogle interessenter, mener lønningerne er for høje i forhold til virksomheden i øvrigt. Derfor skal virksomheden sikre sig, at dette ikke er tilfældet, når de giver oplysningerne, hvilket kan være en af grundene til at Lundbeck ikke oplyser om deres lønninger.  
Det kan dermed ikke helt udelukkes, at det kan have nogle konsekvenser for Lundbeck, ikke at inddrage oplysninger om vederlæg.  
Det tredje punkt Lundbeck ikke følger er, anbefalingen om diversitet i ledelsen. Argumentet for Lundbeck er, at de hellere vil se på kvalifikationer end på køn. Der er der, som sådan ikke noget i vejen for at se på kvalifikationer frem for køn. Det er dog min opfattelse, at det ikke kun er diversitet i forhold til mænd og kvinder, men også diversitet i eksempelvis etnicitet. Der kan være forskel i hvordan tilgangen er til nogle områder med mere, bare på grund af etnicitet eller fordi det er en kvinde. Det tyder dog ikke at Lundbeck er enig i dette. Eftersom Lundbeck er en international virksomhed, vil der være flere interessenter der vil mene at forskellige etnicitet og kvinder i ledelsen vil have en betydning for deres syn på virksomheden, også med hensyn til risici. Der kan være en risici for Lundbeck i at overse eventuelle muligheder i de diversiteten, derfor bør de efter min mening i det mindste tage det op til overvejelse hvert år og have det med i overvejelserne i forbindelse med ansættelsesprocessen.

Lundbeck fraviger også tre punkter af anbefaling om god selskabsledelse, hvilket kan have betydning for enkelte interessenter.

Overordnet set, mener jeg de punkter fra anbefaling om god selskabsledelse, som Lundbeck ikke følger, kan have flere konsekvenser end de Novo Nordisk udelukker. De valg Lundbeck har taget, har betydning for interessenternes evne til at vurdere virksomhedens risici. Jeg anser det dog ikke som noget, det har de helt store følger for virksomheden. Da det trods alt er en lille del af anbefalingen, de ikke følger.

Både Novo Nordisk og Lundbeck får noget ud af at følge loven og anbefaling om god selskabsledelse og disse fordele opvejer, efter min mening, de udgifter de måtte have i forbindelse med det. Dette skyldes ikke mindst, at de begge er større virksomheder med mange interessenter. Er der derimod tale om mindre virksomheder med færre interessenter, er det sandsynligt, at det kan blive for omkostningsfuldt, at have alle områderne med. Der skal altså en vis virksomhedsstørrelse og mængde af interessenter til, for at det kan svare sig for virksomheden at inddrage en redegørelse om god selskabsledelse i deres ledelsesberetning.

# 12. Konklusion

Jeg har i det foregående svarede på arbejdsspørgsmålene og dermed fundet frem til lovkravene for ledelsesberetningen og behandlet to børsnoterede virksomheders CSR og corporate governance. Det er dermed muligt for mig at besvare problemformuleringen

***Skaber CSR og corporate governance i ledelsesberetningen værdi, set fra ledelsens og investors side, hos børsnoterede virksomheder?***

Eftersom der er tale om værdi for virksomheden set fra ledelsens og investors side, betyder det, at tærskelværdien større nytte end omkostninger skal være opfyldt. De omkostninger virksomheden bruger til at udfærdige CSR og corporate governance skal dermed som minimum komme tilbage til virksomheden.

### CSR konklusion

Det første område, jeg vil belyse er CSR og dermed samfundsansvar. Der er meget, der spiller ind i forhold til, om det kan svare sig for virksomheden, at inddrage samfundsansvar i ledelsesberetningen, set fra ledelsens og investors synspunkt.  
For en virksomheden, som Novo Nordisk har historien, haft indflydelse på hvordan de agerer i henhold til samfundsansvar. Det at Novo Nordisk har mistet indtjening i forbindelse en sag om to medarbejdere der fik enzym allergi, betyder at samfundsansvar spiller en central rolle i Novo Nordisk strategi. Eftersom samfundsansvaret er en del af virksomhedens strategi og ledelsen har fokus på området, betyder at det når ud til alle medarbejderne i virksomheden. De følger princippet om den tredobbelte bundlinje, som betyder at virksomheden arbejder ud fra mål, både indenfor det finansielle område, det miljømæssige område og det sociale område, og har både kvantitative og kvalitative resultater indenfor samfundsansvar.   
Det er 20 år siden Novo Nordisk havde sagen om de to medarbejdere og dermed 20 år siden Novo Nordisk startede med fokus på samfundsansvar. Hvilket betyder at Novo Nordisk har lang erfaring med samfundsansvar og de har fundet ud af at lave nogle konkrete tiltag indenfor samfundsansvar, som gør at regnskabsbrugeren ikke er i tvivl om hvad de foretager sig indenfor området.

Novo Nordisk formår at integrere samfundsansvar som en del af hele virksomheden og har indarbejdet procedure og opfølgninger på deres politikker. Dette er med til at Novo Nordisk anses, som værende det gode eksempel indenfor samfundsansvar. Novo Nordisk er dermed en virksomhed, som andre følger og bliver inspireret af, hvilket gør at Novo Nordisk er trendsætter. Det at være trendsætter, betyder at virksomheden sandsynligvis får mere omtale til fordel for ledelse og investorer. Jeg er ikke i tvivl om at den megen omtale, trendsætter virksomhederne, får giver god mulighed for indtjening.  
Uformelle krav, fra eksempelvis interessenter, har en tendens til med tiden at blive formelle krav. Den måde de formelle krav udformes på, er ofte med inspiration ud fra hvad, der bliver gjort i eksempelvis trendsætter virksomhederne, da de har inspireret mange andre virksomheder. Endvidere er Novo Nordisk med til udvikle nye anbefalinger og retningslinjer. Det er dermed sandsynligt, at fremtiden formelle krav vil ligne det Novo Nordisk gør indenfor samfundsansvar. For Novo Nordisk betyder det, at de ikke behøver lave de store justeringer i forbindelse med de fremtidige formelle krav og kan dermed spare en del ressourcer.

Novo Nordisk ved altså hvor de vil hen i forbindelse med samfundsansvar og der betyder noget for virksomheden, hvilket yderligt er illustreret ved at de frivilligt lader deres samfundsansvar revidere. Revisionen af samfundsansvar giver mere troværdighed og dette bør give en positiv respons fra alle interessenterne.   
Novo Nordisk samfundsansvar er meget dybdegående og gennemarbejdet samt troværdigt. Dermed har Novo Nordisk at gode muligheder for at få fat i de bedste medarbejdere. Bedre mulighed for at undgå boykotter og får positiv respons fra forbrugere. Dette gør virksomheden interessant for investorer og er godt for ledelsen, da det giver virksomheden mulighed for at blive endnu bedre og forbedre deres indtjening. Som jeg ser det giver det at være trendsætter som Novo Nordisk og det at de i hele taget dygtig til samfundsansvar, så meget positiv respons for virksomheden at det godt kan svare sig at have fokus på samfundsansvar. Det giver dermed mere nytte end de omkostninger der bliver brugt på det, og set fra ledelse og investors side giver det værdi at have CSR med i deres ledelsesberetning.

Det giver værdi for Novo Nordisk at have CSR med i deres ledelsesberetning.

Er virksomheden derimod et skridt bag trendsætterne, men formår at holde sig oven vande ved at følge udviklingen. En virksomhed, som Lundbeck er netop sådan en virksomhed. Lundbeck følger udviklingen og er med i front, hvilket bliver bemærket bland interessenterne, da de stadig er blandt de ”få” virksomheder der åbenlyst tager ansvar for deres omgivelser. Virksomheder der følger udviklingen får den positive omtale, da der stadig er få at dem og det endnu ikke er forventet at alle virksomheder tager så stort et ansvar.   
Lundbeck har fundet en linje, der fungerer for dem. Trods det at virksomheder der følger udviklinger hele tiden er et skridt bagud, kan de ved at være hurtig omstillende og innovative godt følge med og formå at være med i front. Dette hænger blandt andet sammen med at samfundsansvar fortsat er i udviklingsfasen og der ikke er en konkret måde at gøre det på, mulighederne er dermed mange. Lundbeck er dermed også med i kapløbet om de dygtige ansatte, kunderne og sikre at sig et godt omdømme. Det skaber dermed også for virksomheder som Lundbeck at have fokus på samfundsansvar.

Lundbeck er med i udviklingen og dermed stadig med i front, hvor samfundsansvar kan svare sig.

Efterhånden som samfundsansvar bliver mere og mere udbredt, vil interessenter have en forventning om, at virksomheder lever op til samfundsansvar. De virksomheder, der ikke er med i start fasen af samfundsansvar, kan dermed få sværere ved at få kredit for deres samfundsansvar og måske endda større sandsynlighed for, at det giver bagslag. Dette skyldes, at det er en længere proces, at få fundet frem til hvilke retning, der passer virksomheden i forhold til samfundsansvar, samt få etableret ordentlige procedurer og opfølgninger. Virksomheder kan komme under tidspres, hvilket kan koste en del lærepenge på grund af fejl eller de ikke kan holde det de lover og dermed større risiko for dårlig omtale, som kan betyde mistet indtjening.

For virksomheder der er sent ude med samfundsansvar kan det godt være det ikke kan svare sig at inddrage det.

Ud fra ovenstående mener jeg godt, det kan svare sig for virksomheder, som Novo Nordisk og Lundbeck set fra ledelsens og investors side, at have fokus på samfundsansvar. Dette er på trods af, at de undersøgelser der er indenfor samfundsansvar ikke giver noget entydigt svar på om det skaber værdi. De undersøgelser der er lavet giver forskellige resultater hvilket kan skyldes mange faktorer, eksempelvis det at interessenterne har forskelligt fokus afhængig af branche. Samt det at det kan være svært, konkret at finde frem til, om indtjeningen reelt set, har med samfundsansvar at gøre eller om det skyldes andre faktorer. Jeg mener dermed ikke, man kan konkludere direkte ud fra de undersøgelser om samfundsansvar, skaber værdi for virksomheden. I stedet er det min overbevisning, at samfundsansvar, der bliver gjort rigtigt godt kan skabe værdi set fra ledelsens og investors side, så længe virksomheden ikke venter for længe, med at indføre det. Jeg mener endda de store kendte virksomheder med mange interessenter bør være gode til det, da de har en tendens til de har mere medievågenhed og dermed også større risiko for dårlig omtale.

Det kan godt skabe værdi for virksomheden at have styr på CSR.

### Corporate governance konklusion

Der er flere faktorer der spiller ind i forbindelse med om det skaber værdi for virksomheden set fra ledelsens og investors side, at inddrage **corporate governance** og dermed god selskabsledelse. Grunden til indførelse af loven, var at sikre investorer og andre interessenter mere indsigt i virksomheden og dermed undgå enkelte personers magt. Loven henvender sig kun til virksomheder i regnskabsklasse D, hvilket giver udmærket mening, da virksomheden skal have en vis størrelse, for at det er relevant at tale om aktieklasser, bestyrelsesposter, udvalg med mere. I disse virksomheder står ejerne udenfor selve virksomheden og det derfor vigtigt, at sikre sig, at der ikke er enkelte personer med for meget magt, da dette kan betyde, at de handler i egne interesser og ikke i ejernes interesser.

De områder indenfor god selskabsledelse, der umiddelbart kræver flest ressourcer for virksomheden, er virksomhedens risici og kontrolsystemer, samt overblik over diverse kontrakter.

Det område af corporate governance der er mest omkostningsfyldt er risiko og kontrolsystemer, hvilket dog også er vigtigt at have styr på.

Det er for alle virksomheder være hensigtsmæssigt at have styr på deres risici og kontrolsystemer, da eventuelle indtrufne risici kan betyde betydelig tab for virksomheden, hvis de ikke er forberedte på det. Derfor kan et veletablere risiko og kontrolsystem sikre mere stabilitet i virksomheden og mindre risiko for tab. Ved at have overblik over sine risici, betyder det at de kan have en vis kontrol over konsekvenserne og dermed mindske dem. Det har dermed værdi for virksomheden både set fra ledelsen og investorernes synspunkt at have styr på risici og kontrol systemer, da det kan mindske tab.

For de større virksomheden er der en del forskellige kontrakter, da de formegentlig har en for hver medarbejder. De kontrakter der indeholder fratrædelses godtgørelser og godtgørelse i forbindelse med overtagelses tilbud, skal offentliggøres efter anbefalingen om god selskabsledelse. For at kunne offentliggøre dette, skal virksomheden have godt styr på indholdet i kontrakterne. I virksomheder som Novo Nordisk og Lundback, der har mange ansatte og dermed mange kontrakter, kan det kræve en stor indsats at få overblik over dem og det kan i opstartsfasen være ressourcekrævende at få styr på. Jeg forventer dog at virksomheder som Novo Nordisk og Lundback har styr på deres kontrakter, da det har betydning på flere områder for virksomheden, eksempelvis i forbindelse med lønforhandlinger. Som jeg ser det er det vigtigt for virksomhederne at have styr på papirarbejdet og herunder kontrakterne, da det vil stille dem bedre i deres forhandlingerne, både med deres ansatte men også med leverandører med videre. Det kan derfor efter min mening godt betale sig at have overblik over kontrakterne og dermed vil det ikke være specielt ressourcekrævende at inddrage de oplysninger som anbefaling om god selskabsledelse kræver.

Oplysningerne omkring aktierne, om bestyrelsens og ledelsens forskellige poster og øvrige erhverv med mere, sammenholdt med anbefaling af anbefaling om god selskabsledelse giver, et overordnet billede af virksomheden og giver interessenterne mulighed for at lave en vurdering af virksomheden og dens risici. Da der fleste af disse oplysninger ikke er særligt omkostningsfulde, men giver virksomheden en stabilitet i forhold til investorer og øvrige interessenter vurdering af virksomheden, grundet færre overraskelser. Efter min mening giver det dermed værdi for virksomheden at inddrage oplysningerne, så længe virksomheden formår at have en sund struktur. Der skal eksempelvis være god sammenhæng i ledelsens lønninger i forhold til de øvrige ansatte, gode risiko og kontrolsystemer og god fordeling af magten i virksomheden.

Styr på corporate governance kan sørge for at virksomheden virker mere stabil og forbedre interessenters mulighed for at vurdere risici.

Er der styr på magt fordelingen i virksomheden, kan endvidere bevirke undgåelse af sager, der bør anmeldes til bagmandspolitiet. Hvilket selvfølgelig er et en fordel for virksomheden, da disse kan skabe dårlig omtale, tab i forbindelse med svindel med mere. Det kan dermed svare sig for virksomheden set både fra ledelsen og investors side at have styr på magtfordelingen.

Styr på Corporate governance kan mindske sager til bagmandspolitiet.

Overordnet set, er det min opfattelse, at corporate governance skaber værdi for virksomheden set fra ledelsens og investors side, da det skaber bedre mulighed for investorer at få indsigt i virksomheden og dermed bedre tiltro til denne.

### Konklusion generelt

I forhold til begrebsrammen, er det vigtigt, at det, der er i årsrapporten og dermed også ledelsesberetningen, har mulighed for, at have indflydelse på brugerens og dermed interessenternes beslutningsevne. Da både CSR og Corporate governavce har mulig indflydelse på interessenternes beslutningsevne, er der mulighed for at det kan skabe værdi for virksomheden, da det påvirke interessenterne positivt i forhold til virksomheden. Eksempelvis, det at investorer vælger at investere i virksomheden, kunder køber virksomhedens produkter eller potentielle fremtidige medarbejdere søger en stilling hos virksomheden.   
Endvidere ser vi tilbage på begrebsrammen niveau 1, hvor prognoseværdi og kontrolværdi er væsentlige begreber. Disse giver stor værdi for interessenterne, da det giver dem mulighed for at vurdere virksomhedens fremtid, kontrolværdi for at vurdere virksomhedens troværdighed og dermed troværdighed i forhold til prognoseværdien. Jo bedre interessenterne kan vurdere virksomhedens fremtid, jo bedre kan de vurdere om de vil søge arbejde hos virksomheden, købe deres produkter eller investere i virksomheden. Det er min vurdering at både CSR og corporate governance giver større indsigt i virksomheden, både med hensyn til kontrolværdi og prognoseværdi. Corporate governance giver oplysninger om blandt andet aktier, magtfordeling og risici, som nok især kan bruges i forhold til prognose af virksomhedens fremtid, da dette giver indblik i virksomheden. Hvor CSR oplysninger kan bruges både i forhold til at kontrollere om virksomheden lever op til tidligere udmeldinger, men også i forhold til prognose af virksomheden.

CSR og Corporate governance skaber værdi for virksomheden, set fra ledelsens og investors side.

Det er dermed min opfattelse at, CSR og Corporate governance, giver værdi for virksomheden set fra både ledelsens og investors side. Dette hænger sammen med at CSR og corporate governace opfylder begrebsrammens niveau 1 - prognose værdi og kontrol værdi. Endvidere giver CSR positiv omtale blandt interessenter og dermed gode muligheder for at forbedre indtjeningen, så længe virksomheden ikke venter for længe med at indføre det. Desuden har virksomheder der arbejder med CSR en tendens til at være mere innovative, for at kunne følge med i udviklingen. Innovative virksomheden har bedre mulighed for at være komme foran konkurrenterne og dermed er de mere interessante for interessenterne. Ud fra det vurderer jeg, at CSR og corporate governance, giver værdi for virksomheden, da det giver en yderlig viden hos interessenterne og de kan dermed bedre træffe de rette beslutninger.

Det, der kan trække den anden vej i forhold til hvor meget værdi CSR kan skabe værdi, i forhold til interessenterne er, at der mangler sammenligneligheden overfor andre virksomheder. Da der endnu ikke er nogle klare retningslinjer for hvordan konkrete tal angående samfundsansvar skal oplyses og opgøres.

Jeg mener, at trods den manglende sammenlignelighed for SCR på tværs af virksomheder, giver oplysningerne omkring både CSR og corporate gvernance så meget værdi for interessenterne, at det giver mere nytte end de omkostninger, der er forbundet med det. Dermed er svaret på ovenstående problemformulering, at det skaber værdi set fra ledelsens og investors side at inddrage CSR og Corporate governance i ledelsesberetningen, så længe de ikke venter for længe, med at indføre det og har en sund struktur i virksomheden.

# 12. perspektivering

I dette afsnit vil jeg komme ind på andre et andet område, der kan have betydning for interessenternes beslutningsevne. Dermed et område, som måske er værd for virksomheder at gå mere i dybden med, da det kan give værdi for virksomheden, at blive god til det.

Der er en tendens til at årsrapporten bliver lang og uoverskuelig. Det kan derfor være svært for interessenterne, at finde ud af, hvad der er væsentligt og hvad der er mindre væsentligt. Det er her ”better business” kommer ind i billedet, da det er et ønske om at forbedre årsrapporten, så den bliver mere overskuelig.   
En metode at gøre årsrapporten mere overskuelig er, ved Cutting Clutter, hvilket blandt andet indebærer, at budskaber præsenteres i talebobler, overskrifter, bullits pints mm. Endvidere må vigtig information ikke gemmes bagerst årsrapporten, gøre informationen mere visuel i form af grafik og give en kort intro til hvert afsnit i årsrapporten.  
Better Business er et område der også er fremme i tiden og bestemt et relevant emne, at beskæftige sig med. Der er mange områder, der godt kunne trænge til at blive mere overskuelige. Eksempelvis denne afhandling, hvor jeg har forsøgt på bedste vis, at lave den så overskuelig som muligt.

Better business er et alternativt emne til et speciale.

# 13. Litteratur

### Bøger

Elling, Jens O.: *Finansiel Rapportering – teori og regulering*, 3. Udgave, 1. oplag, Gjellerup, 2012, p. 195-223.

Jagd, Jane T.: *Investororiensteret CSR-rapportering*, 1. Udgave, 1. oplag, Karnov Group Danmark A/S, 2013, p. 12-13.

KPMG: *Indsigt i årsregnskabsloven – KPMG’s praktiske guide til forståelse af loven*, 7. Udgave, 2012/13, p. 68-105.

### Udgivelser

Corporate governanse: *Sammenligningsskema - nye og gamle CG anbefalinger*, 2013 - <http://corporategovernance.dk/file/374739/sammenligningsskema-nye-og-gamle-cg-anbefalinger.pdf>

COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework; Executive summary, 2004 - <http://www.coso.org/publications/erm/coso_erm_executivesummary.pdf>

Erhvervs- og selskabsstyrelsen: Redegørelse for samfundsansvar – praktisk vejledning og inspiration, <http://samfundsansvar.dk/file/319119/redegoerelse_for_samfundsansvar_praktisk_vejledning_og_inspiration_(2_udg)_december.pdf>

Lundbeck: Lundbeck årsrapport 2012. 2013, s. 42-45, <http://investor.lundbeck.com/downloads.cfm?dYear=2012>

Novo Nordisk: Novo Nordisk historie – s. 28 <http://www.novonordisk.com/images/about_us/history/history_dk.pdf>

Novo Nordisk: Novo Nordisk årsrapport 2012, 2013, s. 4-5, 12-14, 19, 38-40, 96 <http://webmedia.novonordisk.com/nncom/images/annual_report/2012/Novo-Nordisk-AR-2012-dk.pdf>

### Hjemmesider

CSR kompasset: lokaliseret d. 10/5 2013 - <http://www.csrkompasset.dk/om-csr>

Information: Lokaliseret d. 30/3 2013 - <http://www.information.dk/118938>

Lundbeck: Lokaliseret d. 22/5 2013 - <http://www.lundbeck.com/dk/om-lundbeck/kort-om-lundbeck/lundbecks-historie>

Novo Nordisk: Lokaliseret d. 20/5 2013 - <http://www.novonordisk.dk/documents/article_page/document/aboutus_historie.asp>

Samfundsansvar.dk : lokaliseret d. 1/5 2013 - <http://www.samfundsansvar.dk/om_samfundsansvar2>

### Love og bekendtgørelser:

Anbefaling for god selskabsledelse, senest ajourført 16. august 2011

Bekendtgørelse nr. 761 af 20. juli 2009 om offentliggørelse af redegørelse for virksomhedsledelse og redegørelse for samfundsansvar på virksomhedens hjemmeside m.v. <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=126096> Kapitel 1 og 2

Årsregnskabslovens § …. <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=136726>