

Velkommen til Computershare sommerseminar

6. juni 2019

Schæffergården, Gentofte

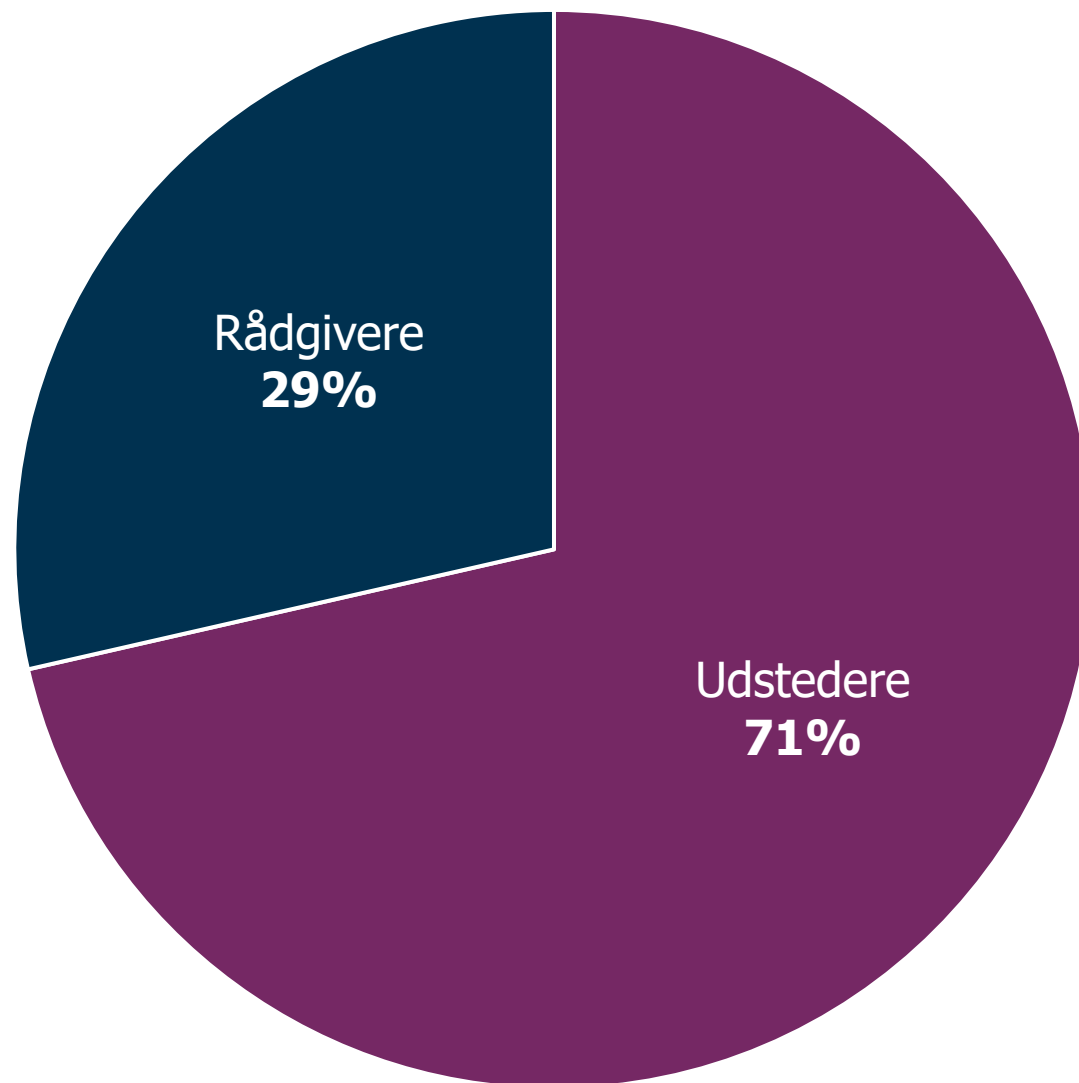
CERTAINTY

INGENUITY

ADVANTAGE

 Computershare

Hvem er vi i dag?



Dagens temaer

1. Insiderlister
2. Implementering af SRD II
3. Ledelsesaf lønning og vederlagsrapportering
4. Bestyrelsessammensætning

Finanstilsynet konstaterer et hav af fejl ved insiderlister

Nyt regelsæt luger ud: Forstå gråzonerne for insiderhandel

Udenlandske storaktionærer holder danske bestyrelser i kort snor



Direktør for Computershare Michael Kjoller-Petersen vurderer aktionærer i C25-selskaber har stabiliseret sig på 52-53 pct

Ny lov tvinger børsselskaber til lønafsløringer

De store selskaber skal indenfor to år åbne helt op om løn og bonus for individuelle topledere. Ambu er døks – Mærsk og Vestas er tvivl

afvikling er ligeså naturlige oplysninger som selskabets investeringer og afskrivninger," siger Lars Marcher. Ambu er kommet lovgivningen i forkøbet. For med virkning fra juni 1. år bliver samtlige 154 børsnoterede selskaber i Danmark omfattet af nye og vidtgående regler i Selskabsloven. Sigt lidt forenklet skal virksomhederne i løbet af de

"Det uger bare lønpresset. De fleste ledere er tilfredse med egen løn, indtil de ser de andres løn"

Jim Hagemann Srobe, formand, A.P. Møller-Mærsk

Det har skabt debat. På Mærsk generalforsamling i forrige uge kritiserede investeringschef Anders Schelde fra MP Pension, der har investeret over 250 mio. kr. i Mærsk, at ledelsen afviser at give disse oplysninger. Mærsk-formand Jim Hagemann Srobe sagde fra talerstolen, at han er modstander af at oplyse de individuelle lønsummer:

Investorkæmper: Afslør topchefers skjulte aktieløn

Pensionsbosser vil have virksomhederne til at dele flere detaljer om topchefernes løn-

berg foreslog til adm. direktør Gees 't Hart, b.l.a. fordi pakken var for kompleks, og fordi der efter ATP's opfatelse ikke var den rette balance mellem faste elementer som løn og variable elementer som L-eks. aktieoptionsprogrammer. Den blev dog alligevel vedtaget.

"Der er helt sikkert selskaber, hvor det kan forbedres. Præstationsmål

finser for at sege ud, hvad udfaldet bliver," siger han. Den tidligere direktør Anders Damgaard, koncernfinansdirektør i PFA. "Vi synes, det er vigtigt, at der er transparens omkring lønbeslæmninger. Det indføres også i virksomhedsrapporter

Det er en myte at det går godt med ligestillingen

En gruppe tunge profiler i toppen af dansk erhvervsliv har i tre år siddet omkring et bord for at diskutere, hvordan flere kvinder kommer ind i toppen af dansk erhvervsliv. Det går allerede galt fra seksårsalderen, lyder det

BØRS-LEDELSE

NYHEDER INDHOLD EKSPERTER NYHEDSBREV OM OS

Det er tid til at slå bestyrelsesdørene op for landets dygtige kvinder



Dagens indlægsholdere



Sarah Louise Jensen
Fuldmægtig
Finanstilsynet



Jakob Stengel
Founder & Chairman
Board Network



Tina Gade
Specialkonsulent
Finanstilsynet



Anne Louise Eberhard
Professionelt
bestyrelsesmedlem



Alex Penvern
Partner
PwC



Anders Schelde
Chief Investment Officer
MP Pension

Program

09.00	Velkomst
09.10	Insiderlister: Erfaringer fra Finanstilsynet <ul style="list-style-type: none">• <i>Sarah Louise Jensen, Fuldmægtig, Finanstilsynet</i>• <i>Tina Gade, Specialkonsulent, Finanstilsynet</i>
10.00	Tendenserne på generalforsamlingerne 2019 afspejler SRD II
10.15	SRD II update: Fra lovgivning til implementering <ul style="list-style-type: none">• <i>Alex Penvern, Partner, PwC</i>
10.45	Pause
11.00	Resultater af analyse af Large Cap-selskabernes bestyrelsessammensætning <ul style="list-style-type: none">• <i>Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør, Computershare</i>
11.10	Værdiskabende diversitet i bestyrelsen <ul style="list-style-type: none">• <i>Jakob Stengel, Founder & Chairman, Board Network</i>• <i>Anne Louise Eberhard, professionelt bestyrelsesmedlem</i>• <i>Anders Schelde, Chief Investment Officer, MP Pension</i>
12.15	Q&A og afrunding
12.30	Frokost & networking

Introduktion til Computershares ejerbogsteam



Michael Kjøller-Petersen
Managing Director



Hanne Milling
Senior Relationship Manager



Jeppe Michael Christensen
Senior Relationship Manager



Dan Tang
Relationship Manager



Lars-Johan Sandvik
Senior Relationship Manager



Søren Kirkeby Andersen
Relationship Manager

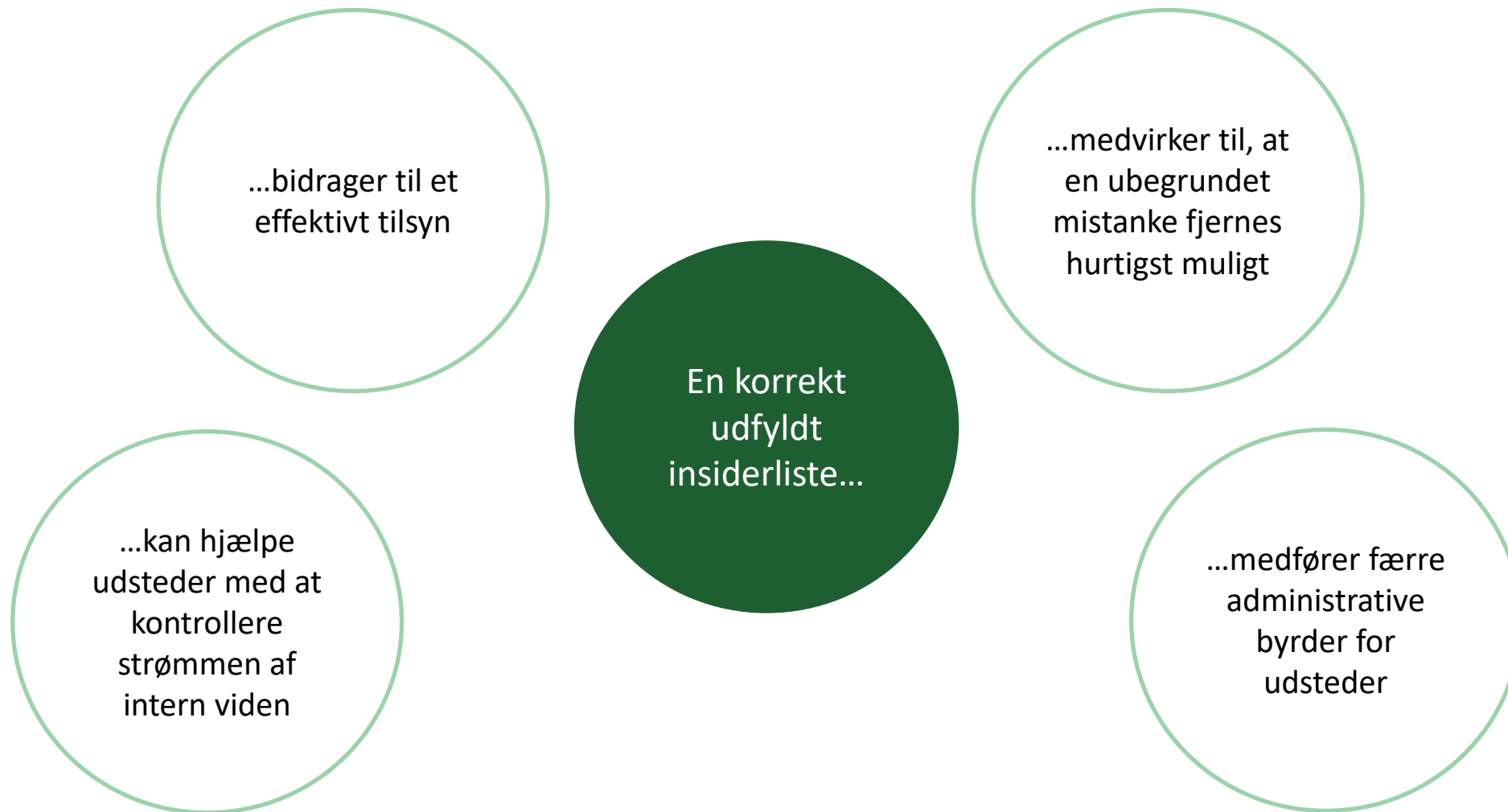
Insiderlister: Erfaringer fra Finanstilsynet

Kontor for kapitalmarkedsregulering
v. Tina Gade Gregersen og Sarah Louise Jensen

Program

- 1 Reglerne – MAR art. 18
 - 2 Temaundersøgelse om insiderlister
 - 3 Vigtige pointer fra temaundersøgelsen
 - 4 Finanstilsynets nyhedsbrev
-

Hvorfor er det vigtigt at føre insiderlister?



Markedsmisbrugsforordningen

Artikel 18, stk. 1

Pligten til at udarbejde, ajourføre og fremsende en insiderliste

Artikel 18, stk. 2

Pligten til at tage alle rimelige skridt for at sikre skriftlig anerkendelse fra insiderne

Artikel 18, stk. 3

Indholdskrav – OBS: Minimumkrav, der suppleres af en gennemførelsesforordning

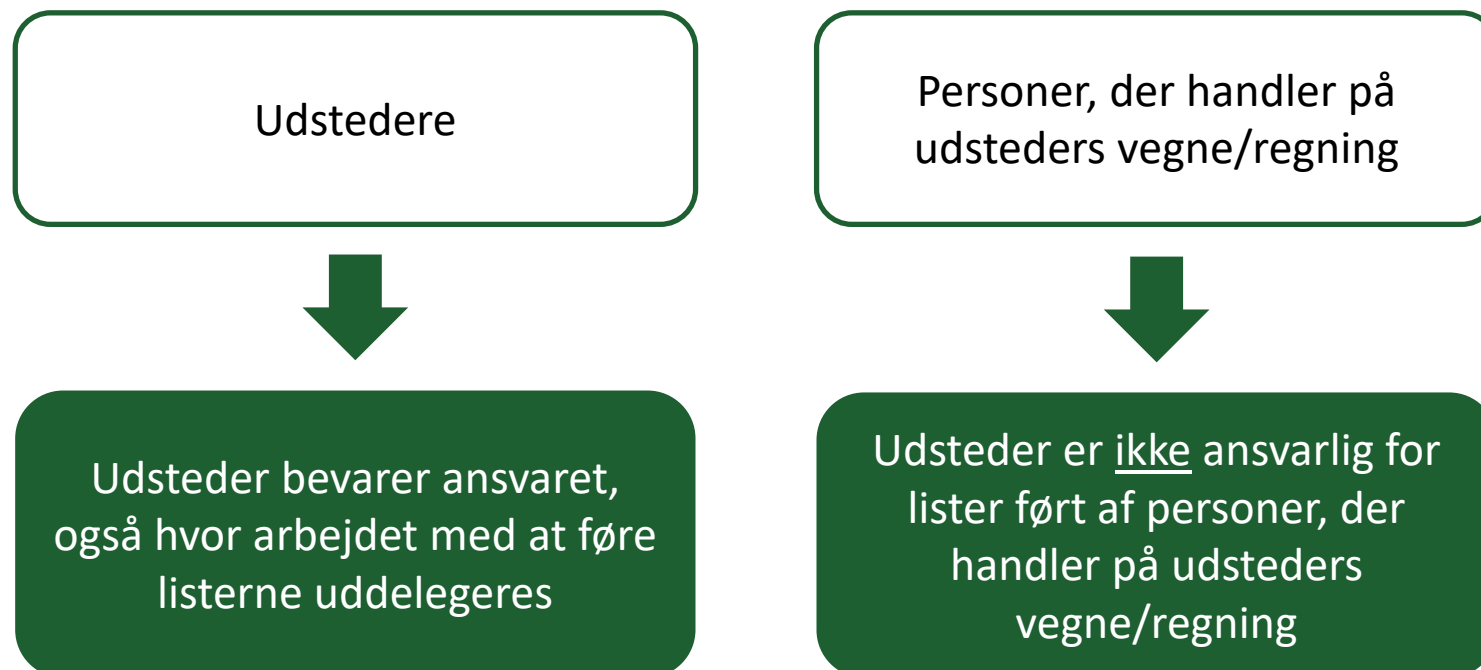
Artikel 18, stk. 4

Ajourføringskrav

Artikel 18, stk. 5

Opbevaringskrav

Hvem skal føre insiderlister?



Hvornår skal man føre insiderlister?

Insiderlister skal oprettes,
når der opstår intern viden

*Undtagelse: Alle personer,
der har adgang til den
interne viden, er optaget på
en permanent insiderliste*

Når den interne viden
offentliggøres hurtigst
muligt

Når offentliggørelsen af den
interne viden udsættes

Hvilke personer skal registreres på en insiderliste?

- Personer, der har adgang til intern viden hos udsteder, og
 - a) som arbejder for udsteder i henhold til en ansættelseskontrakt, eller
 - b) på anden måde udfører opgaver for udsteder, som f.eks. rådgivere



Kommissionens gennemførelsesforordning

Kommissionens gennemførelsesforordning
(EU) 2016/347 af 10. marts 2016

Standardskema

Filformat

Hændelses
baseret
insiderliste

Permanent
insiderliste

Excel eller kommasepareret
CSV-fil

IKKE
PDF!

Skema 1

Skema 2

Standardskema for hændelsesbaseret insiderliste

SKEMA 1

Insiderliste: sektion vedrørende [Navnet på den handelsspecifikke eller hændelsesbaserede interne viden]

Dato og tidspunkt (for oprettelsen af denne sektion af insiderlisten, dvs. da denne interne viden blev identificeret): [åååå-mm-dd, tt:mm UTC (koordineret universaltid)]

Dato og tidspunkt (seneste ajourføring): [åååå-mm-dd, tt:mm UTC (koordineret universaltid)]

Dato for fremsendelse til den kompetente myndighed: [åååå-mm-dd]

Insiderens fornavn(e)	Insiderens efternavn(e)	Insiderens fødenavn(e) (hvis relevant)	Arbejdstelefonnummer eller -numre (kontor og arbejdsmobil)	Virksomhedens navn og adresse	Stilling og begrundelse for insiderstatus	Opnået (dato og tidspunkt for, hvornår en person fik adgang til intern viden)	Ophørt (dato og tidspunkt for, hvornår en person ikke længere havde adgang til intern viden)	Fødselsdato	Nationalt ID-nummer (hvis relevant)	Private telefonnumre (hjemme- og mobilnumre)	Fuld privatadresse (gadenavn, husnummer, by, postnummer, land)
[Tekst]	[Tekst]	[Tekst]	[numre (uden mellemrum)]	[Adresse på udsteder/deltager på markedet for emissionskvoter/auktionsplatform/auktionsholder/auktionstilsynsførende eller tredjemand]	[Tekst, der beskriver den pågældendes rolle og stilling og begrundelsen for, at den pågældende er på listen]	[åååå-mm-dd, tt:mm UTC]	[åååå-mm-dd, tt:mm UTC]	[åååå-mm-dd]	[nummer og/eller tekst]	[numre (uden mellemrum)]	[Tekst: insiderens privatadresse — Gadenavn og husnummer — By — Postnummer — Land]

Standardskema for permanent insiderliste

SKEMA 2

Insiderlistens permanente insidersektion

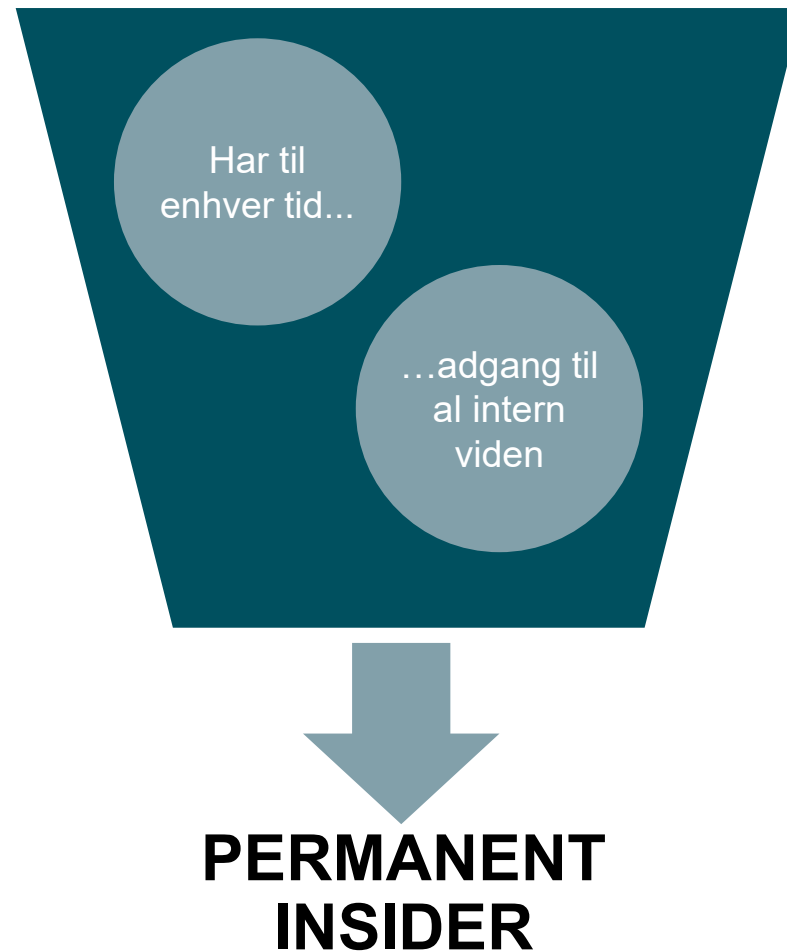
Dato og tidspunkt (for oprettelsen af den permanente insidersektion): [åååå-mm-dd, tt:mm UTC (koordineret universaltid)]

Dato og tidspunkt (seneste ajourføring): [åååå-mm-dd, tt:mm UTC (koordineret universaltid)]

Dato for fremsendelse til den kompetente myndighed: [åååå-mm-dd]

Insiderens fornavn(e)	Insiderens efternavn(e)	Insiderens fødenavn(e) (hvis relevant)	Arbejdstelefonnummer eller -numre (kontor og arbejdsmobil)	Virksomhedens navn og adresse	Stilling og begrundelse for insiderstatus	Inkluderet (dato og tidspunkt for, hvornår en person blev inkluderet i den permanente insidersektion)	Fødselsdato	Nationalt ID-nummer (hvis relevant)	Private telefonnumre (hjemme- og mobilnumre)	Fuld privatadresse (gadenavn, husnummer, by, postnummer, land)
[Tekst]	[Tekst]	[Tekst]	[numre (uden mellemrum)]	[Adresse på udsteder/deltager på markedet for emissionskvoter/auktionsplatform/auktionholder/auktionstilsynsførende eller tredjemand]	[Tekst, der beskriver den pågældendes rolle og stilling og begrundelsen for, at den pågældende er på listen]	[åååå-mm-dd, tt:mm UTC]	[åååå-mm-dd]	[nummer og/eller tekst]	[numre (uden mellemrum)]	[Tekst: insiderens fulde privatadresse — Gadenavn og husnummer — By — Postnummer — Land]

”Alle i min virksomhed er permanente insidere...”



Alle er IKKE permanente insidere

Temaundersøgelse om insiderlister

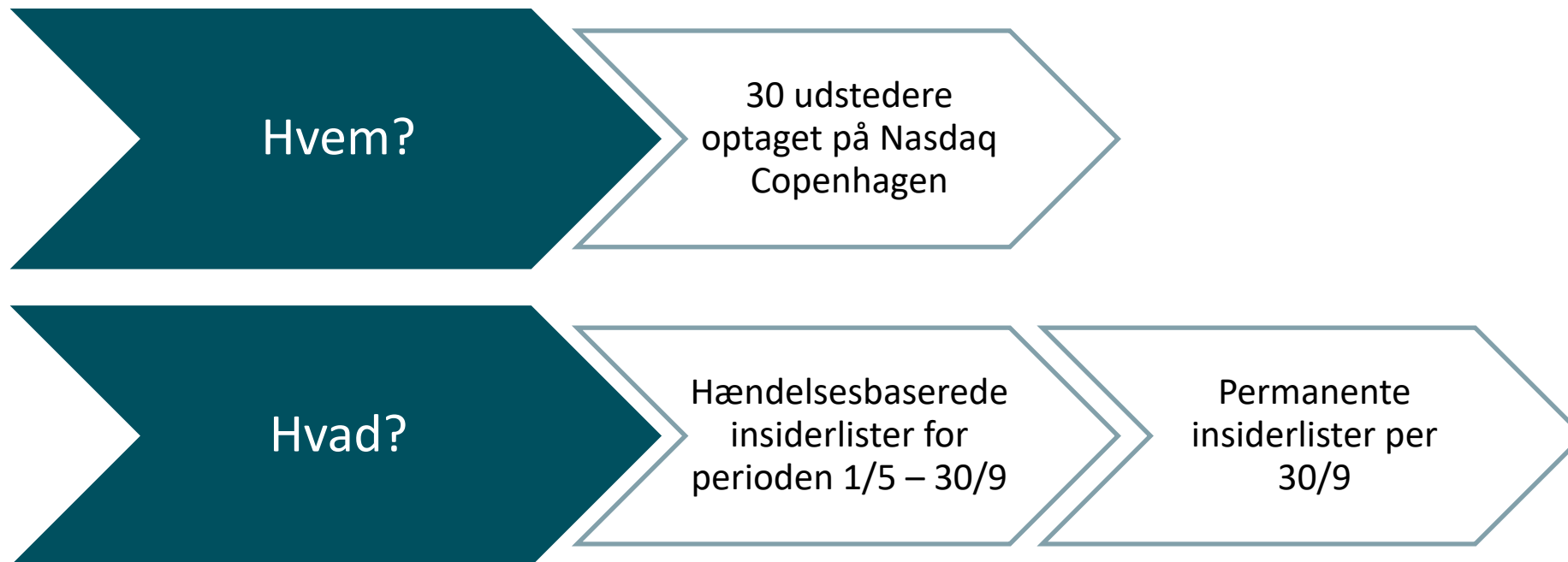
Formålet med temaundersøgelsen

- Selvom pligten til at føre insiderlister trådte i kraft i 2016, oplever Finanstilsynet stadig mange fejl i insiderlisterne.
- Det er problematisk, når udstederne – med kort varsel – skal sende listerne til Finanstilsynet i forbindelse med en konkret undersøgelse.

Formålet

- 1) Klarlægge hvilke fejl udstederne begår
- 2) Hjælpe udstederne med at undgå fejlene

Temaundersøgelsens genstand



Finanstilsynets observationer

- Ved fristens udløb den 1. november 2018 havde Finanstilsynet modtaget 88 insiderlister fra 30 forskellige udstedere.

76% af listerne indeholdt fejl

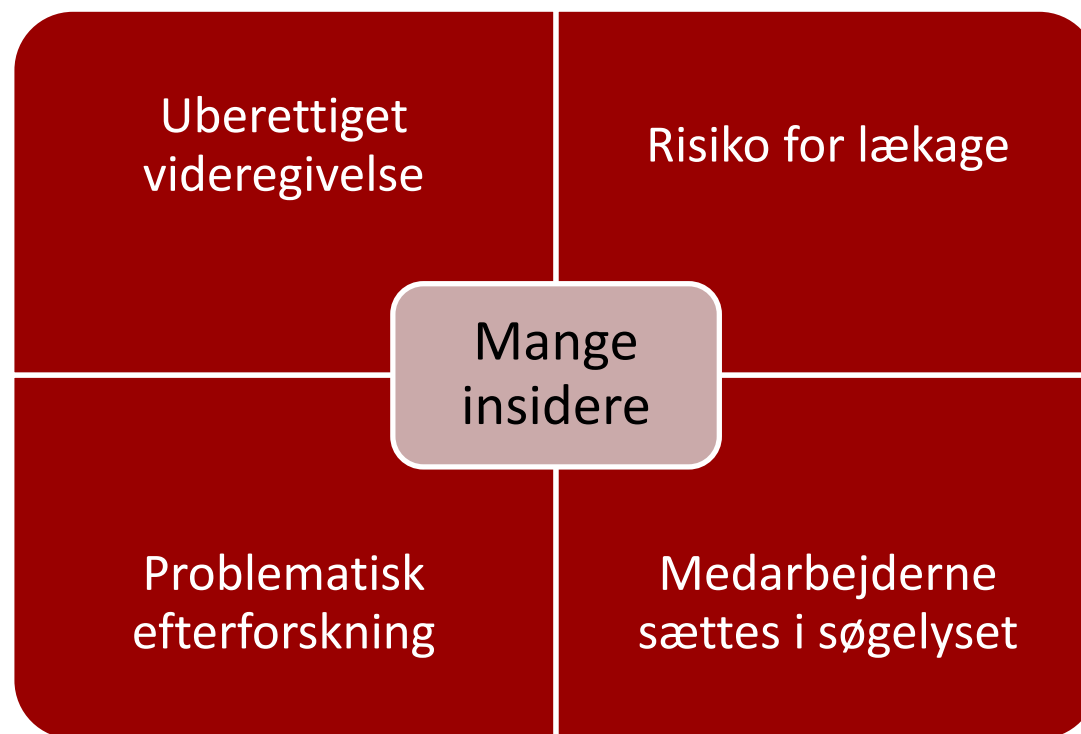
- Fordelt på 26 forskellige udstedere

49% af listerne indeholdt *væsentlige* fejl

- Fordelt på 18 forskellige udstedere

Antallet af insidere

- Nogle udstedere havde over 100 personer på deres insiderlister. Det kan være velbegrundet, men vær opmærksom på:

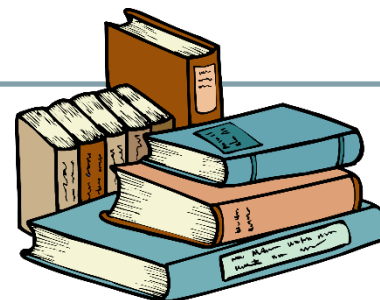


Ikke en fejl, men vær opmærksom!

Permanente insidere

- Flere udstedere registrerede personer på den permanente insiderliste, der ikke umiddelbart opfyldte kravet *"til enhver tid har adgang til al intern viden"*.

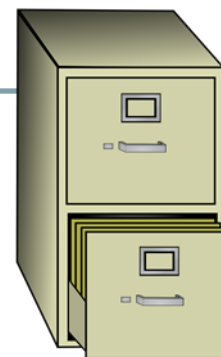
Eksempel: En studentermedhjælper, der ikke har adgang til sin arbejdsmail derhjemme og dermed ikke har adgang til intern viden i sin læseferie, kan ikke betragtes som permanent insider.



Permanente insidere – fortsat

- Når en person ikke længere opfylder kravet til at være permanent insider, skal udsteder ajourføre listen og slette vedkommende. Flere udstedere havde ikke slettet personer, der f.eks. var fratrædt.

Eksempel: En regnskabschef, der er fratrædt sin stilling, skal slettes fra den permanente insiderliste – men udsteder skal gemme tidligere versioner, hvor regnskabschefen fremgår.



Formkrav

- Udsteder skal oprette separate hændelsesbaserede insiderlister. Enkelte udstedere havde samlet flere tilfælde af intern viden i én hændelsesbaseret insiderliste.

Eksempel: En børsnoteret virksomhed indgår en aftale, der er betinget af konkurrencemyndighedernes godkendelse. Virksomheden offentliggør meddelelsen om den indgåede aftale. Senere modtager virksomheden godkendelse fra konkurrencemyndighederne. Virksomheden vurderer, at begge tilfælde udgør intern viden og skal derfor oprette to hændelsesbaserede insiderlister.

Formkrav – fortsat

- Flere udstedere overholdt ikke formkravene til insiderlister – enten fordi listerne var ført i et forkert skema eller sendt som PDF.

Beskrivelse	Start-dato	Start-tidspunkt	Slut-dato	Slut-tidspunkt																	
Type	NR	Navn1	Navn2	Navn3	Navn4	Navn5	Fødselsnavn	Postnr	By	Land	cpr.nr./cvr.nr./selskabs ID	ID opr. land	Fødselsdato	Tlf	Privat tlf	Årsag	Kvittering	Periode - Start	Periode - Slut	Periode - Bemærkning	Afdeling



Husk Kommissionens gennemførelsesforordning!

Indholdskrav

- Langt de fleste fejl skyldtes, at udstederne ikke udfyldte alle felter i standardskemaet, eller at felterne blev udfyldt mangelfuldt.
 - Finanstilsynet har valgt, at udsteder kan undlade at udfylde fødenavn, hvis insideren har et dansk CPR-nr.

Typiske mangler i insiderlisterne

Dato for fremsendelse til
Finanstilsynet

Telefonnummer, både arbejde og
privat

Virksomhedens navn og adresse

Stilling og begrundelse for
insiderstatus

Fødselsdato og nationalt ID-nr.

Privatadresse

Eksterne rådgivere

- En insiderliste må kun indeholde fysiske personer, men flere udstedere havde angivet eksterne rådgivere som juridiske personer.
- Udsteder skal enten:
 - angive alle fysiske personer hos rådgiveren, eller
 - angive en kontaktperson (som er ansvarlig for projektet hos rådgiveren)

Insiderens fornavn(e)	Insiderens efternavn(e)	Insiderens fødenavn(e) (hvis relevant)	Arbejdstelefonnummer eller -numre (kontor og arbejdsmobil)	Virksomhedens navn og adresse	Stilling og begrundelse for insiderstatus	Opnået (dato og tidspunkt for, hvornår en person fik adgang til intern viden)	Ophørt (dato og tidspunkt for, hvornår en person ikke længere havde adgang til intern viden)	Fødselsdato	Nationalt ID-nummer (hvis relevant)	Private telefonnumre (hjemme- og mobilnumre)	Fuld privatadresse (gadenavn, husnummer, by, postnummer, land)
Revision ApS v/Charlotte	Skov		22334455	Revision ApS Vænget 6 3950 Havnestrup	Stilling: Ekstern revisor Begrundelse: Gennemgang af regnskab Kommentar: Fører selv insiderliste				30405060		

Vigtige pointer fra temaundersøgelsen

Budskab fra temaundersøgelsen

Sæt større fokus på området og afsæt flere ressourcer

Anvend standardskemaet og udfyld alle felter

Få styr på formalia før den interne viden videregives



Hav dedikerede ansatte til at føre insiderlister

TAKE ACTION!



Vær særligt opmærksom på væsentlige fejl

- Nogle oplysninger er vigtigere end andre, når Finanstilsynet skal vurdere, om en mistanke om markedsmisbrug er ubegrundet.
- Udsteder bør som minimum sikre, at insiderlisten indeholder:

Dato og tidspunkt for opnåelse (og ophør) af insiderstatus

Begrundelse for insiderstatus

CPR- eller CVR-nr.

Kontaktperson til eksterne rådgivere

Læs rapporten

- Hvorfor kommer jeg ikke i konflikt med persondataforordningen?
- Hvordan udfylder jeg standardskemaet?
- Hvornår skal jeg angive fødenavn?
- Hvad menes der med "virksomhedens navn og adresse"?
- Hvad menes der med "begrundelse for insiderstatus"?
- Hvordan håndterer jeg eksterne rådgivere?
- Hvornår skal jeg slette en person fra den permanente insiderliste?

FINANSTILSYNET / NYHEDER OG PRESSE / SEKTORNYT / SEKTORNYT 2019 /

OPRETTET: 01. APR. 2019

OPDATERET: 01. APR. 2019

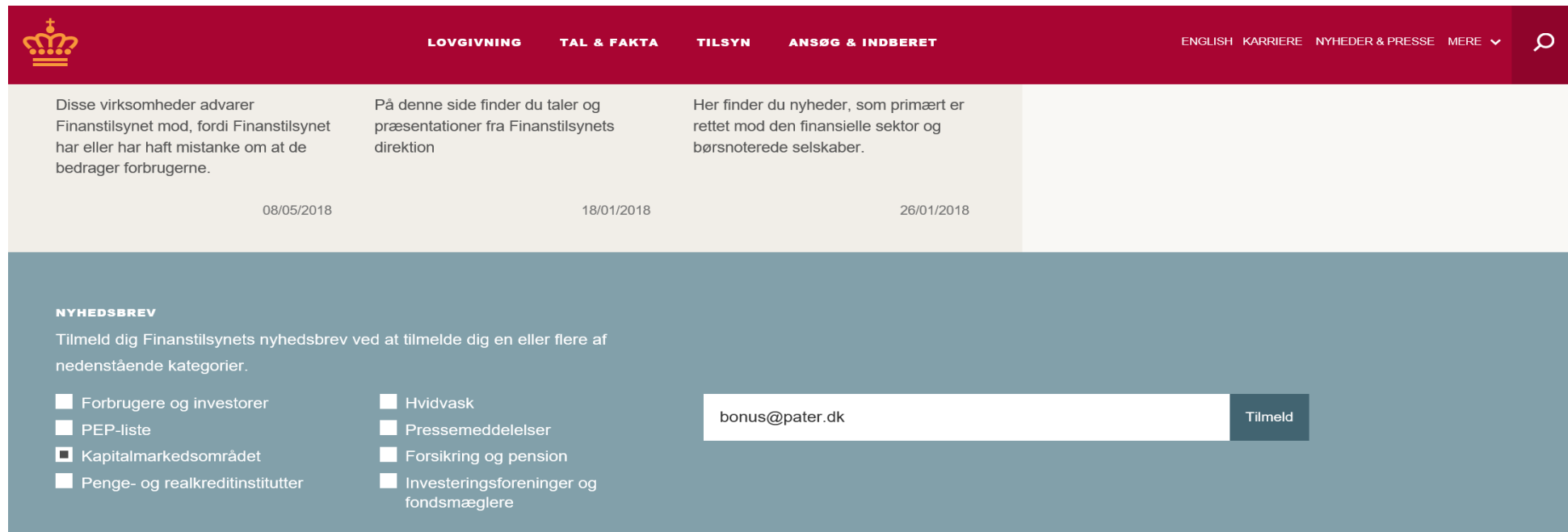
Temaundersøgelse om insiderlister

Finanstilsynet har i en ny rapport set nærmere på, om udstederne overholder pligten til at føre insiderlister, og om insiderlisterne bliver udarbejdet og ajourført i overensstemmelse med reglerne.

Rapporten giver svar på ofte stillede spørgsmål

Finanstilsynets nyhedsbrev for kapitalmarkedsområdet

- Nyhedsbrevet udkommer 3-4 gange årligt og vedrører emner, vi møder ofte i mødet med udstederne – kom gerne med input.
- Tilmelding kan ske nederst på www.finanstilsynet.dk:



The screenshot shows the website's navigation bar with the logo and menu items: LOVGIVNING, TAL & FAKTA, TILSYN, ANSØG & INDBERET, ENGLISH, KARRIERE, NYHEDER & PRESSE, MERE, and a search icon. Below the navigation bar, there are three columns of text:

- Column 1: "Disse virksomheder advarer Finanstilsynet mod, fordi Finanstilsynet har eller har haft mistanke om at de bedrager forbrugerne." Date: 08/05/2018.
- Column 2: "På denne side finder du taler og præsentationer fra Finanstilsynets direktion." Date: 18/01/2018.
- Column 3: "Her finder du nyheder, som primært er rettet mod den finansielle sektor og børsnoterede selskaber." Date: 26/01/2018.

Below this is a section titled "NYHEDSBREV" with the text: "Tilmeld dig Finanstilsynets nyhedsbrev ved at tilmelde dig en eller flere af nedenstående kategorier."

There are two columns of checkboxes for categories:

- Column 1: Forbrugere og investorer, PEP-liste, Kapitalmarkedsområdet, Penge- og realkreditinstitutter.
- Column 2: Hvidvask, Pressemeddelelser, Forsikring og pension, Investeringsforeninger og fondsmæglere.

At the bottom right, there is a text input field containing "bonus@pater.dk" and a "Tilmeld" button.

Tilmeld jer – hvis I ikke allerede har gjort det

Find tidligere nyhedsbreve

Søg



POPULÆRE LINKS

[Fintech](#) [Tilsynsreaktioner](#) [Hvidvask](#) [Finanstilsynets virksomhedsregister](#)


LOVGIVNING


TAL & FAKTA


TILSYN


ANSØG & INDBERET

[HOTLINES](#) [ENGLISH](#) [VIRKSOMHEDSREGISTERET](#) [KARRIERE](#) [NYHEDER & PRESSE](#) [MERE](#) 

Spørgsmål?





Tak for i dag

Program

09.00	Velkomst
09.10	Insiderlister: Erfaringer fra Finanstilsynet <ul style="list-style-type: none">• <i>Sarah Louise Jensen, Fuldmægtig, Finanstilsynet</i>• <i>Tina Gade, Specialkonsulent, Finanstilsynet</i>
10.00	Tendenserne på generalforsamlingerne 2019 og SRD II
10.15	SRD II update: Fra lovgivning til implementering <ul style="list-style-type: none">• <i>Alex Penvern, Partner, PwC</i>
10.45	Pause
11.00	Resultater af analyse af Large Cap-selskabernes bestyrelsessammensætning <ul style="list-style-type: none">• <i>Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør, Computershare</i>
11.10	Værdiskabende diversitet i bestyrelsen <ul style="list-style-type: none">• <i>Jakob Stengel, Founder & Chairman, Board Network</i>• <i>Anne Louise Eberhard, professionelt bestyrelsesmedlem</i>• <i>Anders Schelde, Chief Investment Officer, MP Pension</i>
12.15	Q&A og afrunding
12.30	Frokost & networking

Tendenserne på generalforsamlingerne 2019 og SRD II

Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør,
Computershare

CERTAINTY | INGENUITY | ADVANTAGE

 **Computershare**

Highlights fra GF Sæson 2019



Forberedelse af vederlagspolitik og rapportering

- > Øget dialog mellem investorer og selskabet. Fokus på kravene i SRD og review/tilpasning af vederlagspolitik og rapportering.



Faldende fysisk fremmøde

- > Stadig færre aktionærer møder fysisk op på generalforsamlingerne (-2,5% siden 2018)



Øget indflydelse fra udenlandske investorer og proxy advisors

- > SRD giver mulighed for bekræftelse af godkendte stemmer til institutionelle investorer.

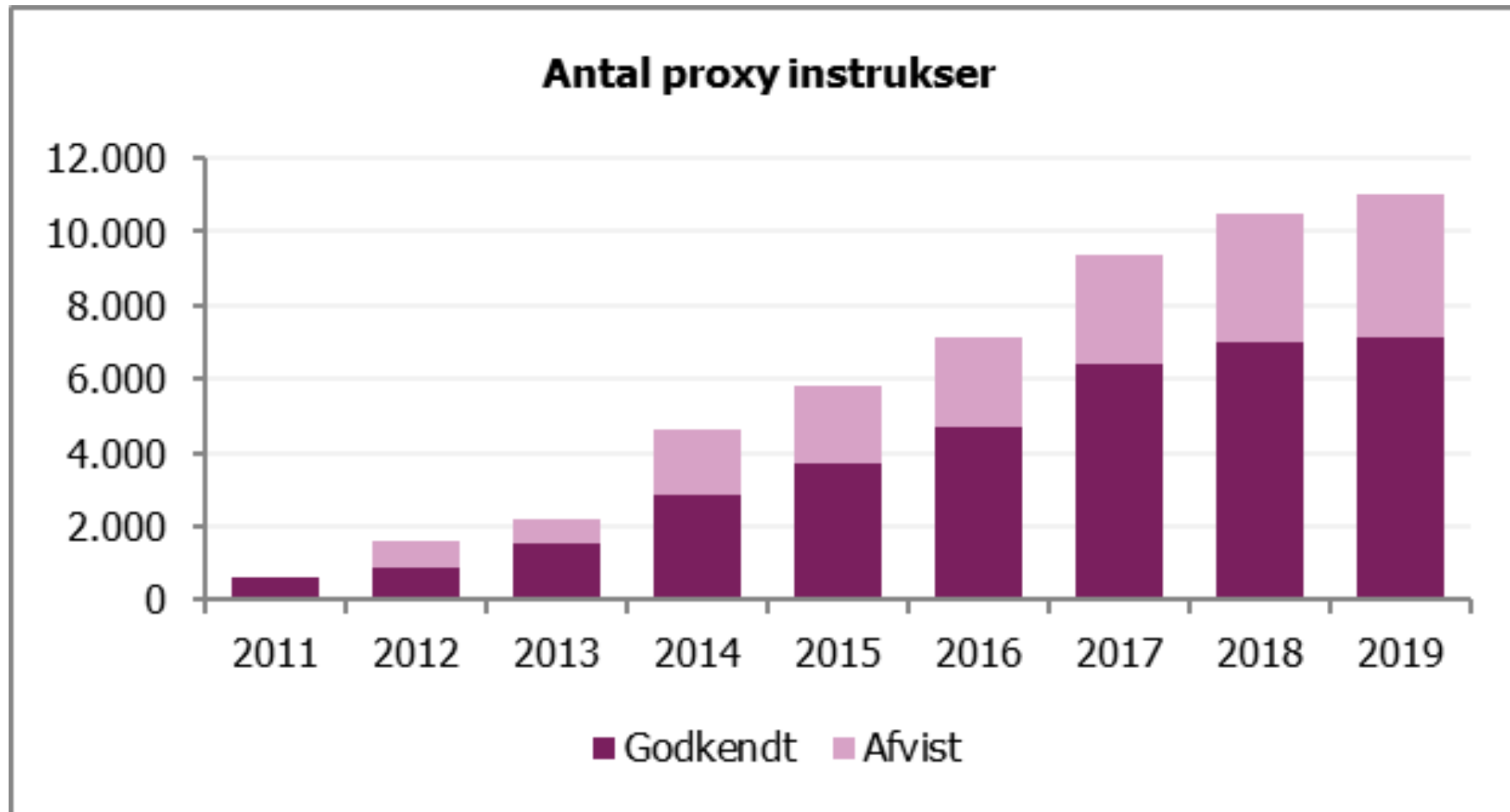


Øget digitalisering

- > Stigende brug af elektronisk aktionærkommunikation og udbredelse af elektronisk afstemning

Udenlandske stemmeinstrukser – Proxy voting

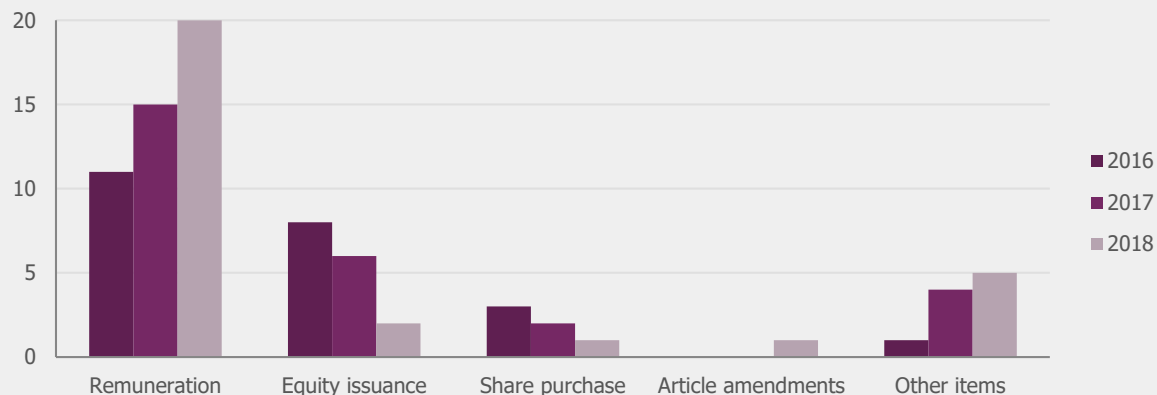
- > Antal instrukser er svagt stigende (5,4%)...
- > ...men flere instrukser bliver afvist (35,5% i 2019 vs 32,9% i 2018)
- > Nordeas overgang fra Sverige til Finland har øget andelen af afviste (42,2% i 2019 vs 37,7% i 2018)



Modstand fra Proxy Advisors

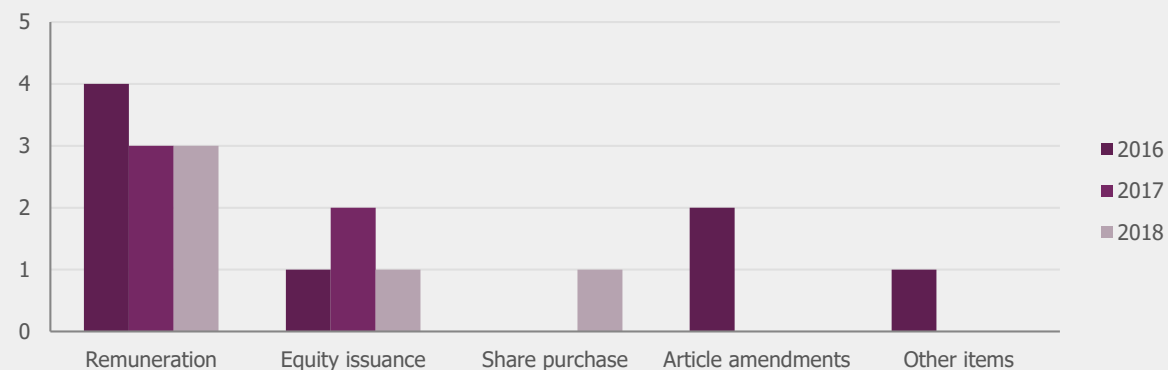
Proxy resistance on resolutions

Number of against recommendations by ISS and Glass Lewis at the OMX Large Cap AGMs



Contested resolutions

Number of resolutions which received more than 10% against votes in the OMX Large Cap companies



Highlights

- > **Increased activity on the AGMs** from institutional investors and private shareholders with primary focus on remuneration, overboarding, diversity and transparency.
- > **18 companies received at least one against recommendation** from ISS or Glass Lewis for a total of 23 management and shareholder resolutions.
- > ISS and Glass Lewis issued a total of **29 negative recommendations** which is an increase of 26% compared with 2016.
- > Four companies saw at least one management resolution receive **more than 10% shareholder opposition**.
- > A total of **four shareholder proposals** were filed in 2018 compared with 24 in 2017. All four were rejected due to insufficient support.

Proxy Advisors' European Guidelines 1

ISS guidelines on Remuneration

ISS evaluates a company's executives' and directors' compensation arrangements on the basis of the **ISS Global Principles on Executive and Director Compensation** which take into account **global corporate governance best practice**:

Provide shareholders with clear, comprehensive compensation disclosures

Maintain appropriate pay-for-performance alignment with emphasis on long-term shareholder value

Avoid arrangements that risk "pay for failure"

Maintain an independent and effective compensation committee

Avoid inappropriate pay to non-executive directors

ISS considers executive and non-executive director compensation on **different parameters**.

For **executive director pay**, the principles are spelled out as follows:

- > information and disclosure shall be complete and timely provided to shareholders;
- > short- and long-term variable pay shall be appropriate (not discretionary and balanced between the two elements)
- > there should be a clear link between pay and performance;
- > no executives on the compensation committee (which shall be majority independent)

For **non-executive director pay**, the fifth principle is spelled out as follows:

- > compensation shall not be excessive compared to peers
- > compensation shall not be performance based

Proxy Advisors' European Guidelines 2

Glass Lewis Guidelines on Remuneration

Glass Lewis publishes **Denmark-specific guidelines** that are meant to supplement their European guidelines. Glass Lewis evaluates a company's executives' and directors' compensation arrangements based on **different parameters**.

Management Board Remuneration

- > remuneration shall include a performance-based component
- > remuneration shall be tied to appropriate forward-looking multi-year targets
- > performance goals must be challenging
- > overall and individual remuneration components must have clearly disclosed caps

Glass Lewis assessment of a management board remuneration structure will focus especially on the **overall effects of any structural changes** as well as on any positive or negative change in the level of disclosure. In this respect, Glass Lewis will especially take into account the general **"direction of travel"** of a company in terms of remuneration structure and disclosure.

Different parameters are set for the evaluation of supervisory board members remuneration.

Supervisory Board Remuneration

- > NED remuneration shall not include performance-based components (or must be very limited)
- > Remuneration shall not include any variable fees depending solely on short-term profit-based metrics

Computershares arbejde med Aktionærrettighedsdirektivet (SRD)

Deltagelse i europæisk task force

Formål: Udvikling af fælles standard fsva udmøntning af Artikel 3.a til d. på tværs af EU.

- > Deltagere i styregruppen:
 - Issuer Representation – EuropeanIssuers
 - Issuer Agent Representation – Computershare
 - CSD Representation – ECSDA
 - Custody Associations – AFME/Association of Global Custodians/European Banking Federation
 - Custodian Representation – Citi/BNY Mellon/JP Morgan/BNP Paribas
- > 4 arbejdsgrupper
 - Shareholder Identification
 - Golden Operational Record (Issuer Announcements)
 - General Meetings
 - ISO Messaging

Vigtige datoer

- > Nye ISO formater vedtaget senest:
Maj 2019
- > Foreløbig konklusioner og anbefalinger fra arbejdsgrupperne:
Juni 2019
- > Implementering af de tekniske standarder:
3. september 2020

Program

09.00	Velkomst
09.10	Insiderlister: Erfaringer fra Finanstilsynet <ul style="list-style-type: none">• <i>Sarah Louise Jensen, Finanstilsynet</i>• <i>Tina Gade, Finanstilsynet</i>
10.00	Tendenserne på generalforsamlingerne 2019 afspejler SRD II
10.15	SRD II update: Fra lovgivning til implementering <ul style="list-style-type: none">• <i>Alex Penvern, PwC</i>
10.45	Pause
11.00	Resultater af analyse af Large Cap-selskabernes bestyrelsessammensætning <ul style="list-style-type: none">• <i>Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør, Computershare</i>
11.10	Værdiskabende diversitet i bestyrelsen <ul style="list-style-type: none">• <i>Jakob Stengel, Board Network</i>• <i>Anne Louise Eberhard, professionelt bestyrelsesmedlem</i>• <i>Anders Schelde, Chief Investment Officer, MP Pension</i>
12.15	Q&A og afrunding
12.30	Frokost & networking

The Shareholder Rights Directive


– From legislation to implementation,
with focus on remuneration elements

6 June 2019



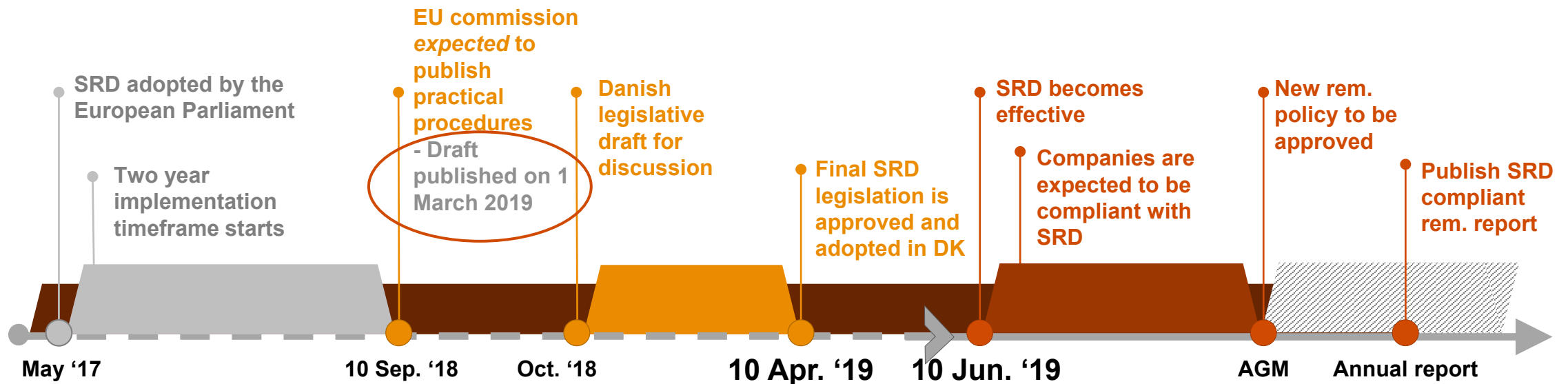
Revision. Skat. Rådgivning.

Agenda

- 
- 1 The Journey
 - 2 Remuneration items
 - 3 The spotlight
 - 4 Take control of your story

Shareholder Rights Directive: the journey

- The intent of the Shareholders Rights Directive (SRD) is to **increase shareholders' 'say on pay'**
- The Directive specifies minimum standardization requirements. It has been adopted into member state law in **slightly different ways**, which does not make comparability across EU countries that much easier
- The legislation **takes effect on 10 June 2019**
 - Internal procedures for related party transactions must be in place already in June
 - An updated Remuneration Policy must be in place at the following AGM (for many in spring 2020)
 - A new Remuneration Report applies for the first following financial year (also 2020, typically published 2021)



Remuneration items of the Shareholder Rights Directive

For EU-headquartered companies with shares listed on a regulated exchange

Companies must update their **Remuneration Policy** and create a separate **Remuneration Report**.



The Remuneration Policy must

- Outline a **link to business strategy**, longer term ambitions and the company's sustainability
- Include **all components of pay**
- Include **key contractual terms**
- Explain how pay and terms and conditions of employment for the **general employee population** have been taken into account
- Outline the **decision making process** leading to the establishment of the remuneration policy, and eventual exceptions
- Be subject to a **binding vote** when being adopted



The Remuneration Report must

- Include a clear overview of remuneration for registered management **over the last 5 years** (what about the many questions?)
- Explain **how the actual remuneration** paid out **conforms** to the approved remuneration policy
- Include **a comparison of the average increase** for registered management, for the all-employee average increase, based on FTE, and of the company's overall results – *over the last 5 years, and in an easily readable format* (also many questions)

The spotlight



Increased media coverage on management pay - what about the investor perspective?



Company vs. Group reporting?



Approval of essential related-party transactions



What does a *separate* Remuneration Report mean?

Lars Løkke langer ud efter høje direktørlønninger

Danske toplønninger på mange millioner kroner er fuldstændigt skævt, mener Lars Løkke Rasmussen. Han slår ind over solidariteten i

Jantelov og spin plager debat om topchef-løn

Politikere uenige i Sass Larsens udmelding om regulering af topchefernes lønninger: "Det skal vi ikke blande os i"

Balladen om de høje direktørlønninger er først lige begyndt

De rigeste danskernes indkomst spurter fra alle andres, viser en ny analyse. Det er med til at øge uligheden herhjemme, og nogle eksperter råber nu vagt i gevær. Valgkampen viser, at debatten om topchefer nok vil vare mange år.

Nets' ekstreme cheflønninger skader hele erhvervslivet

Midt i valgkampens slutspurt gør Nets det igen: Præsenterer ledergruppen for en lønpakke, der bryder med alle danske samfundsnormer og noget nær tigger politikerne om at gribe ind i den frie løndannelse.

ATP langer ud efter C25-direktørers lønfest: Bestyrelser skal have modet til at stoppe stigende lønninger

Take control of your story



Most companies want to choose the story that they convey to shareholders (and broader stakeholders) about Executive pay.

With the new regulations, Executive pay becomes even more of a public discussion, and it's a chance to fit the pay-story into the company's broader stakeholder engagement.

“

Ultimately, the goal is to **tell your story before someone else does**

Thank you for your time. In case of questions, please contact



Alex Penvern

Partner, People & Organisation

+45 6120 0128

Alex.Penvern@pwc.com

www.pwc.dk

Together we succeed...

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2019 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.



Pause

CERTAINTY

INGENUITY

ADVANTAGE

 **Computershare**

Program

09.00	Velkomst
09.10	Insiderlister: Erfaringer fra Finanstilsynet <ul style="list-style-type: none">• <i>Sarah Louise Jensen, Fuldmægtig, Finanstilsynet</i>• <i>Tina Gade, Specialkonsulent, Finanstilsynet</i>
10.00	Tendenserne på generalforsamlingerne 2019 afspejler SRD II
10.15	SRD II update: Fra lovgivning til implementering <ul style="list-style-type: none">• <i>Alex Penvern, Partner, PwC</i>
10.45	Pause
11.00	Resultater af analyse af Large Cap-selskabernes bestyrelsessammensætning <ul style="list-style-type: none">• <i>Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør, Computershare</i>
11.10	Værdiskabende diversitet i bestyrelsen <ul style="list-style-type: none">• <i>Jakob Stengel, Founder & Chairman, Board Network</i>• <i>Anne Louise Eberhard, professionelt bestyrelsesmedlem</i>• <i>Anders Schelde, Chief Investment Officer, MP Pension</i>
12.15	Q&A og afrunding
12.30	Frokost & networking

Danske Large Cap bestyrelser

Udvikling fra 2018 til 2019

Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør,
Computershare

CERTAINTY

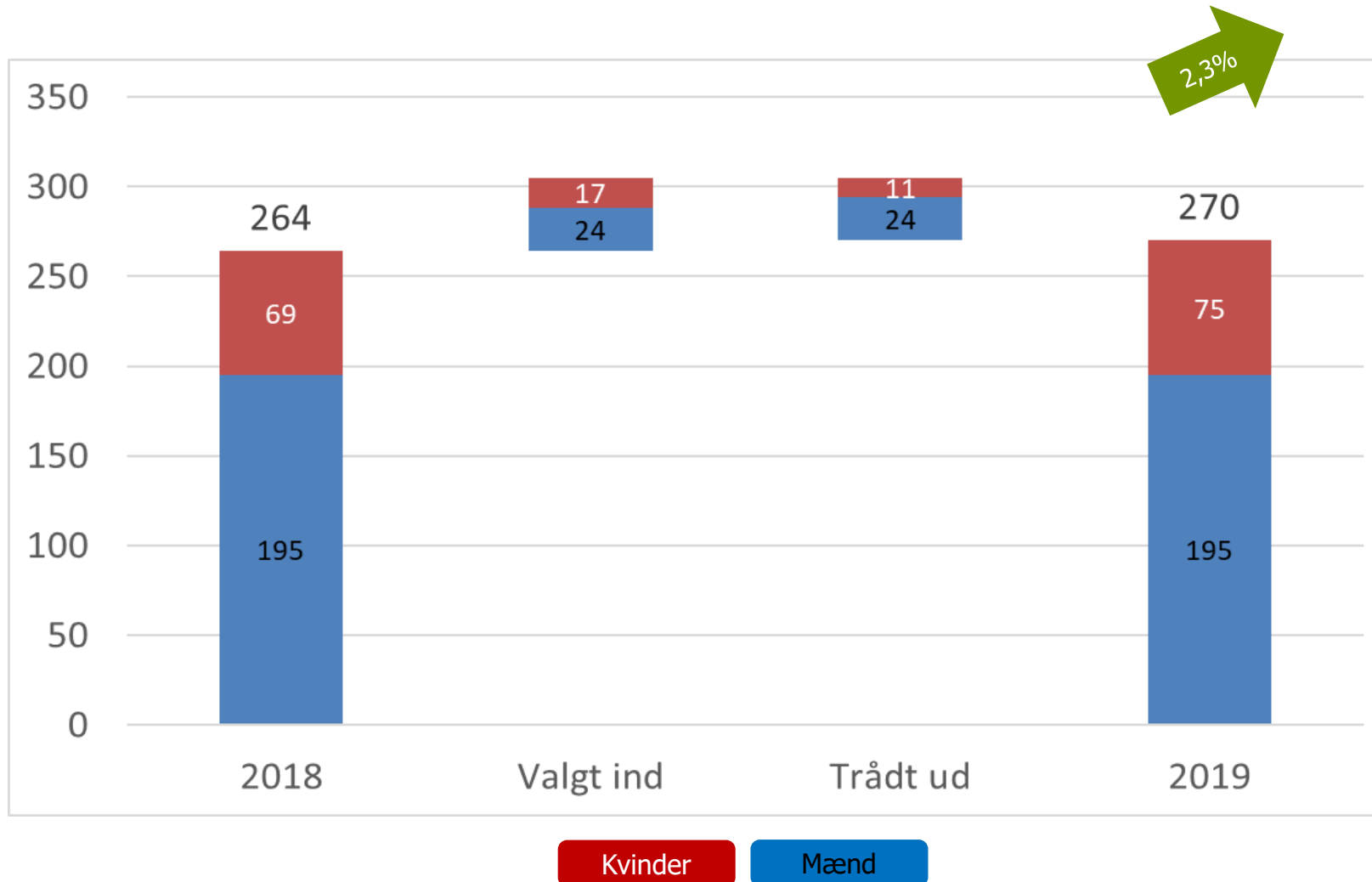
INGENUITY

ADVANTAGE

 **Computershare**

Bestyrelserne er blevet større

Bestyrelsesudviklingen 2018 til 2019 ex. medarbejderrepræsentanter



Bestyrelserne er blevet større i 2019

- > Fra 370 til 376 inkl. medarbejderrep. (+6 pers eller +1,6%).
- > Fra 264 til 270 ex. medarbejderrep. (+6 pers eller 2,3%).

I 2019 har 10 selskaber fået større bestyrelser. 4 selskaber har fået mindre bestyrelser:

- > DFDS (6 -> 5)
- > Novozymes (7 -> 6)
- > SimCorp (7 -> 6)
- > Ørsted (8 -> 6)

I 2019 er der 7 selskaber, der ikke har medarbejderrepræsentation.

I 2019 sidder der i snit 9,64 personer i bestyrelserne og 6,92 ex. medarbejderrep.

I 2019 har 24 selskaber ændret i bestyrelsessammensætningen:

- > 17 kvinder blev valgt ind og 11 valgte at træde ud (ex. medarbejderrep.).
- > 24 mænd blev valgt ind og 24 valgte at træde ud (ex. medarbejderrep.).

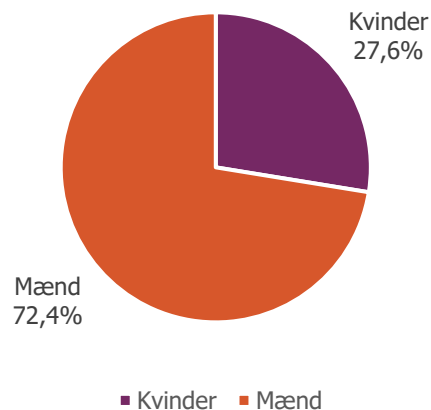
I 2019 blev i alt 41 medlemmer valgt ind i bestyrelserne og 35 valgte at træde ud.

Nettobilgang af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i 2019

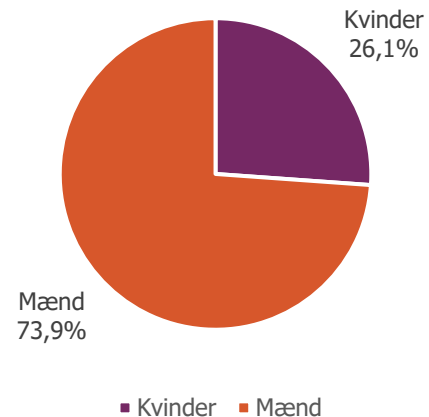
Bestyrelsessammensætning

2018

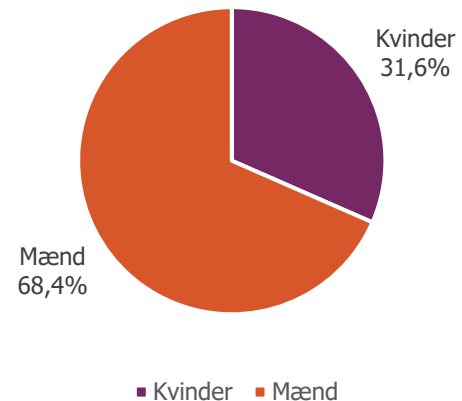
Samlet bestyrelse



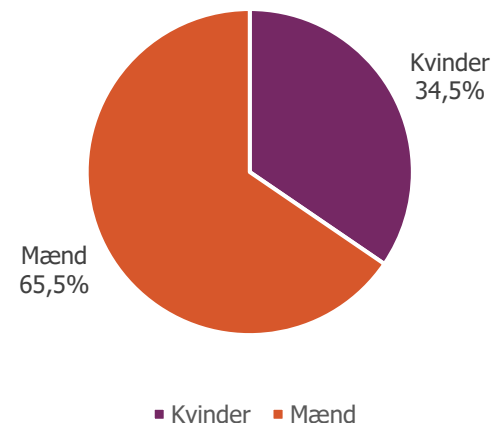
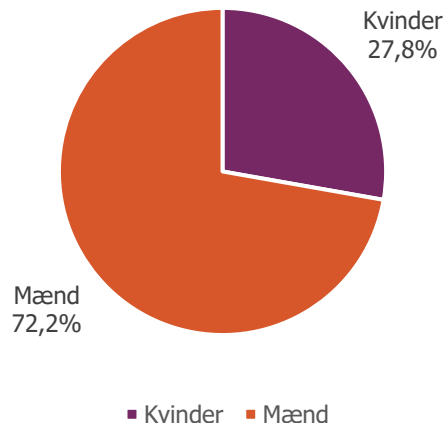
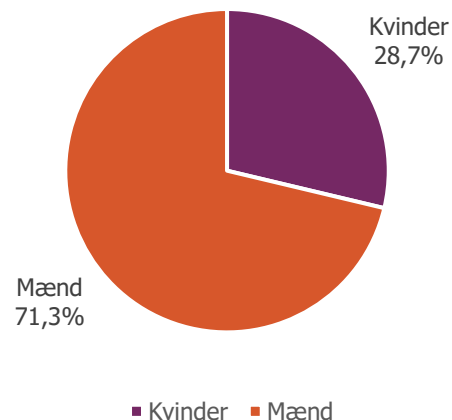
Eksklusive medarbejderrepræsentanter



Kun uafhængige



2019



Der er kommet flere kvinder i bestyrelserne

- > Fra 102 til 108 inkl. medarbejderrep. (+5,9%)
- > Fra 69 til 75 ex. medarbejderrep. (+8,7%)

Der stadig er langt op til EU-målet med 40% kvinder i bestyrelserne

- > Andelen af kvinder er steget fra 27,6% til 28,7% inkl. medarbejderrep.
- > Andelen af kvinder er steget fra 26,1% til 27,8% ex medarbejderrep.
- > Andelen af uafhængige kvinder er steget fra 31,6% til 34,5%.
- > Andelen af kvinder blandt de afhængige medlemmer er faldet fra 9,1% til 7,5%.

Der er stadig selskaber, som ikke har kvinder i bestyrelsen

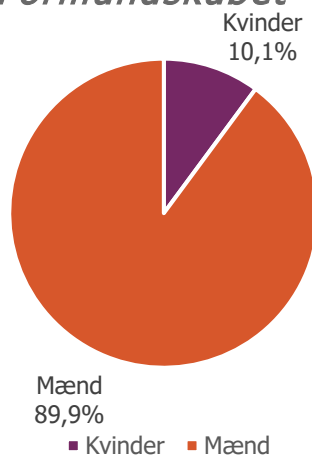
I 2018 var der 2 bestyrelser som ikke havde kvindelig repræsentation. Det er reduceret til 1 bestyrelse i 2019.

Der er fortsat meget få kvinder i formandskabet

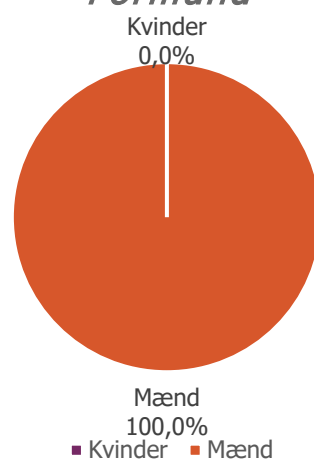
Bestyrelsessammensætning

2018

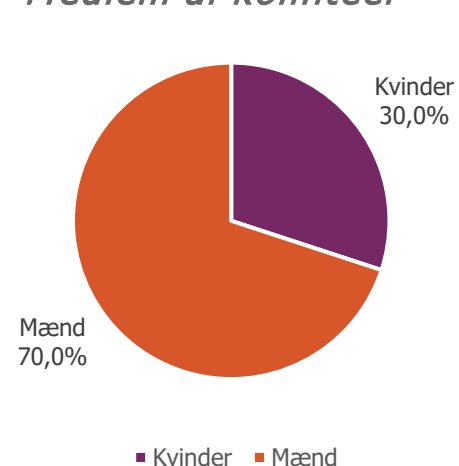
Formandskabet



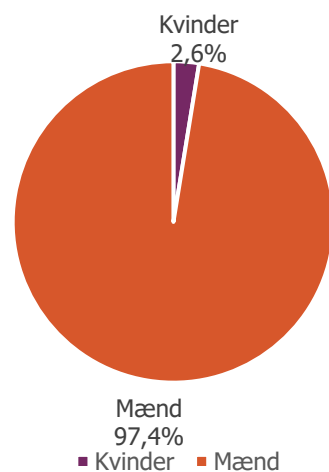
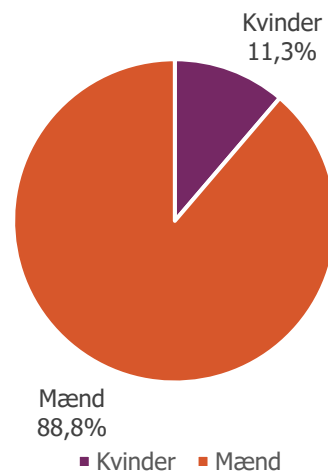
Formand



Medlem af komiteer



2019



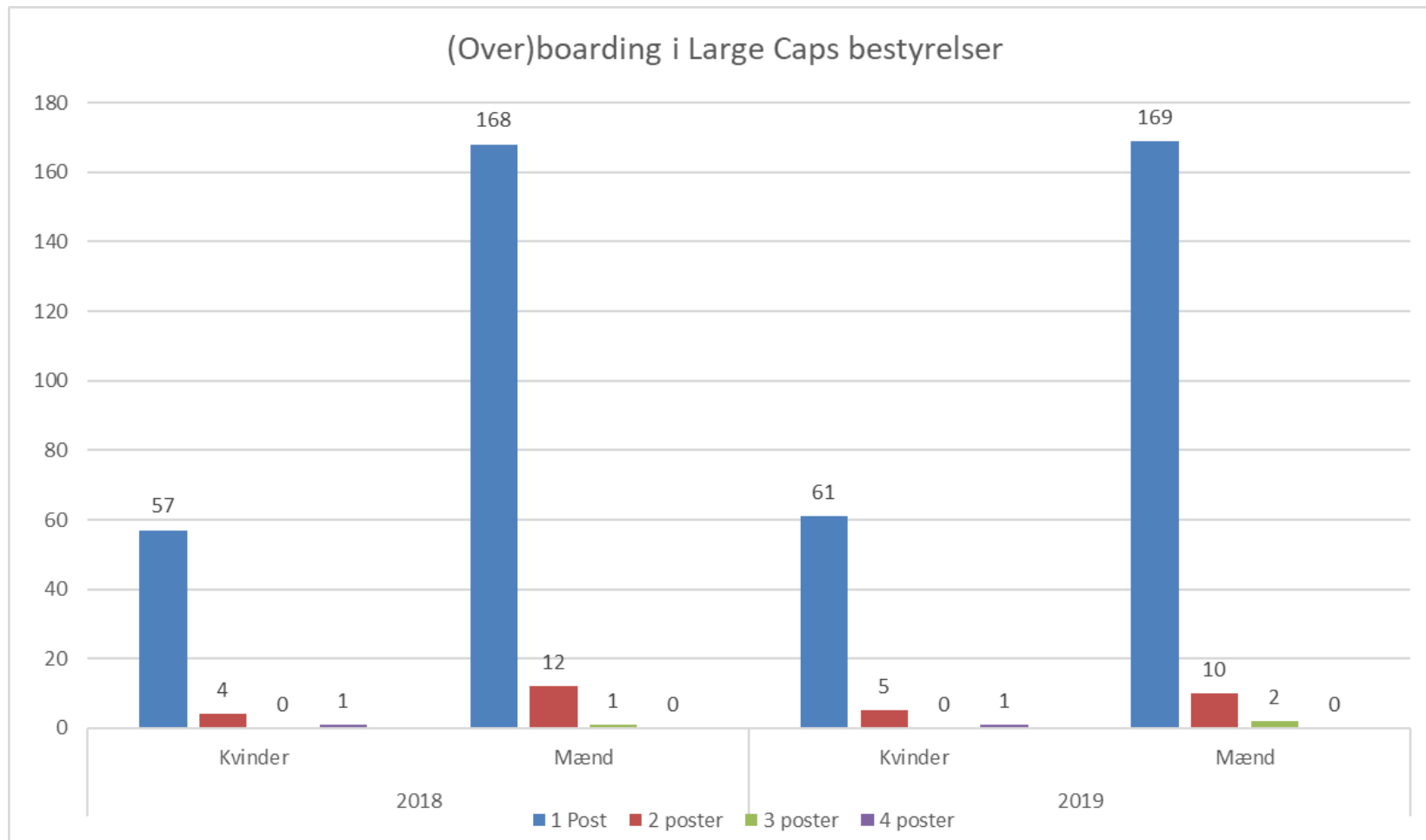
Kvinder i formandskabet

- > I 2019 har kun 8 selskaber har kvinder i formandskabet (formand/næstformand).
- > I december 2018 fik det første C25-selskab en kvindelig formand (Chr. Hansen).

Måltallene er svære at finde og varierer meget

- > Måltallene hos de enkelte selskaber varierer fra 1 kvinde i bestyrelsen til halvdelen af bestyrelsen.
- > Flere selskaber har rullet "inden" perioden til 2020 og 2022.
- > Selskaber som GN, Nordea og Tryg er langt fremme med 50% kvinder i bestyrelsen målt på generalforsamlingsvalgte medlemmer.

Kun få bestyrelsesmedlemmer bestrider flere bestyrelsesposter blandt Large Cap-selskaberne



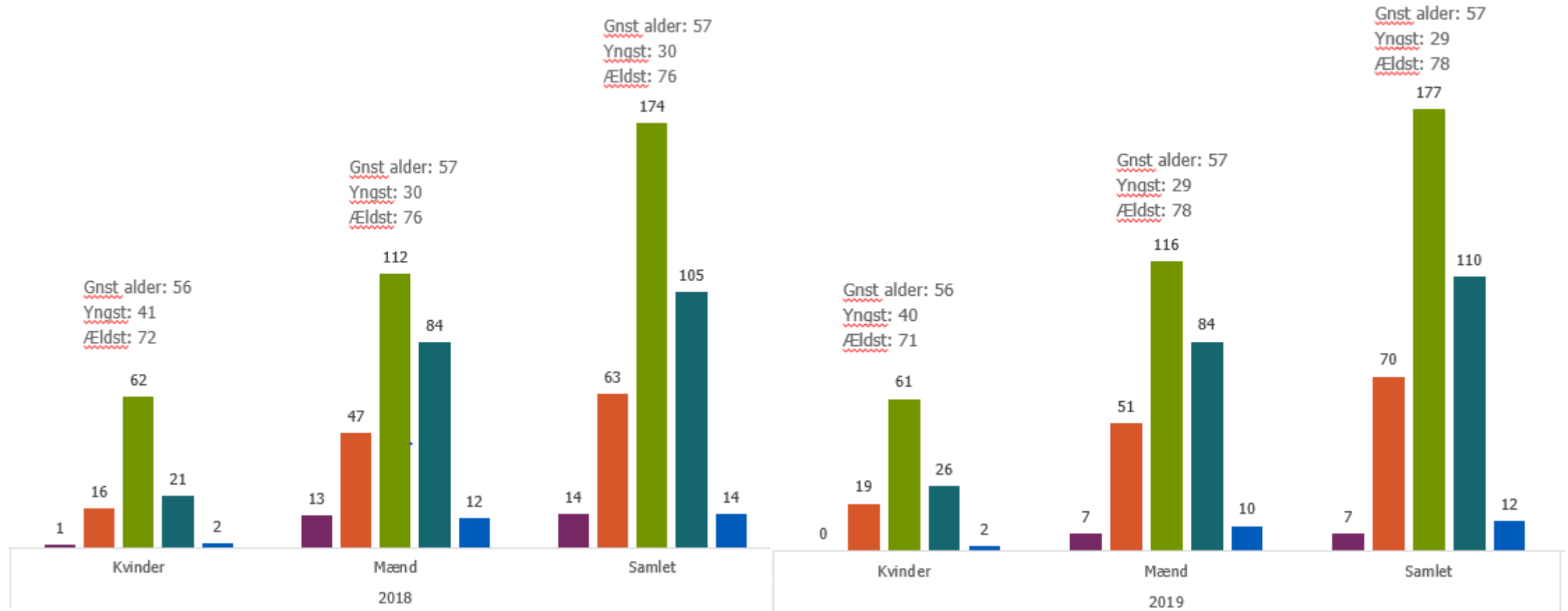
Der er kun få bestyrelsesmedlemmer som har flere bestyrelsesposter blandt Large Cap-selskaberne

- > 15 personer har 2 poster
- > 2 personer har 3 poster
- > 1 personer har 4 poster

Her er der kun kigget på person-sammenfald blandt Large Cap-selskaberne. Der mangler de enkelte personers øvrige poster i andre selskaber i ind- og udland.

Gennemsnitsalderen er faldet en smule fra godt 57 år til knap 57 år

Aldersfordeling



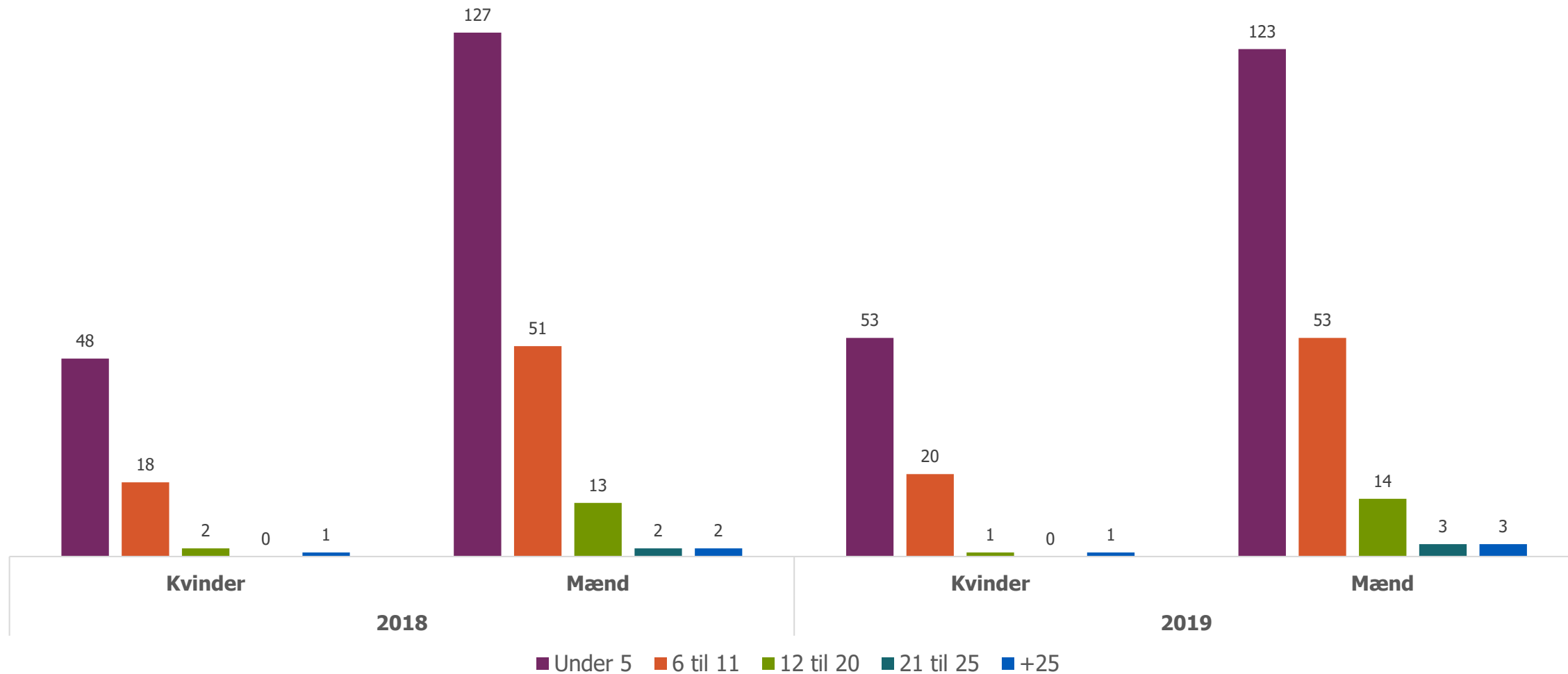
2018: 370 bestyrelsesmedlemmer

■ Under 40 ■ 41 til 50 ■ 51 til 60 ■ 61 til 70 ■ +70

2019: 376 bestyrelsesmedlemmer

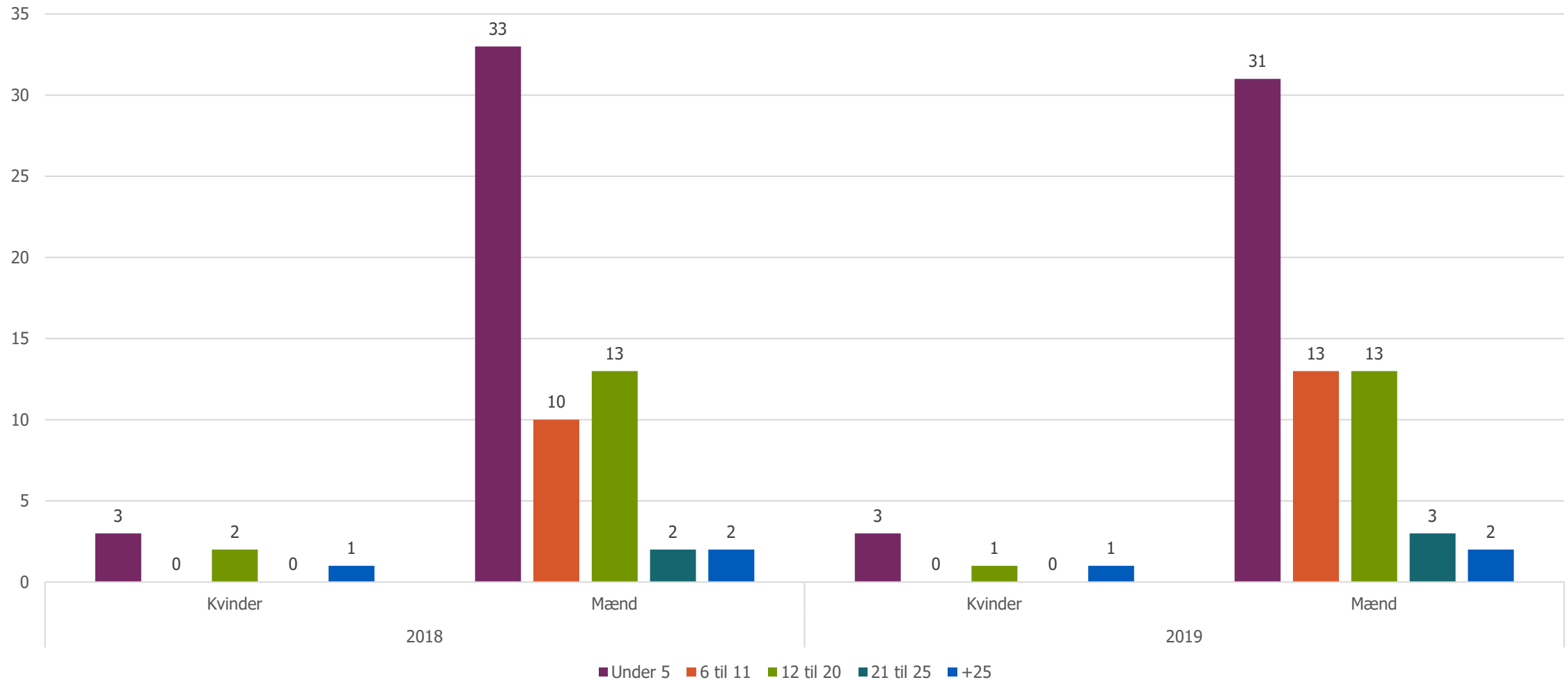
Tegn på oftere tilpasning af bestyrelsessammensætningen (højere churn)

Bestyrelsens anciennitet



Afhængigheden er ikke nedarvet – hovedparten har siddet under 5 år

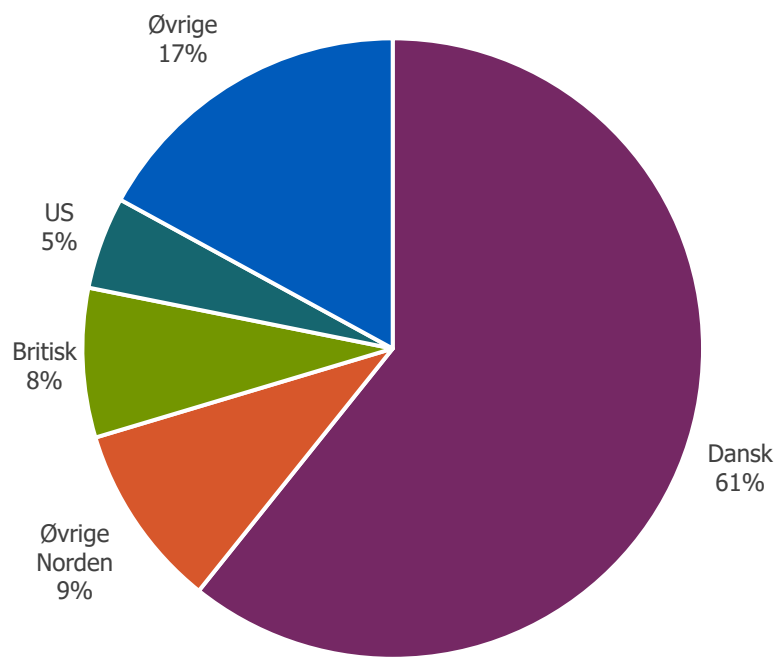
Bestyrelsens anciennitet - afhængighed



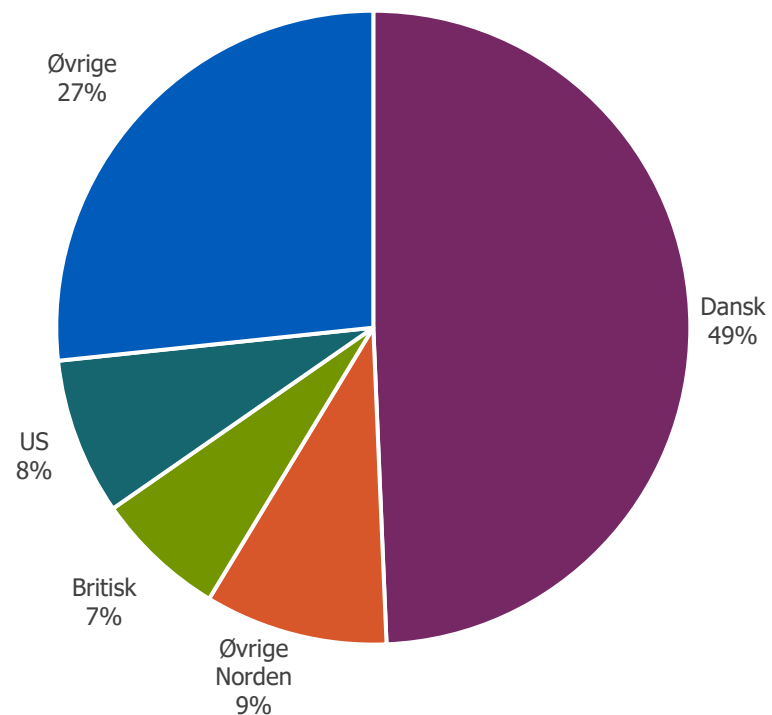
Bestyrelsernes nationalitet i 2018/2019, ekskl. medarbejderrepræsentanter

Bestyrelserne er blevet mere internationale

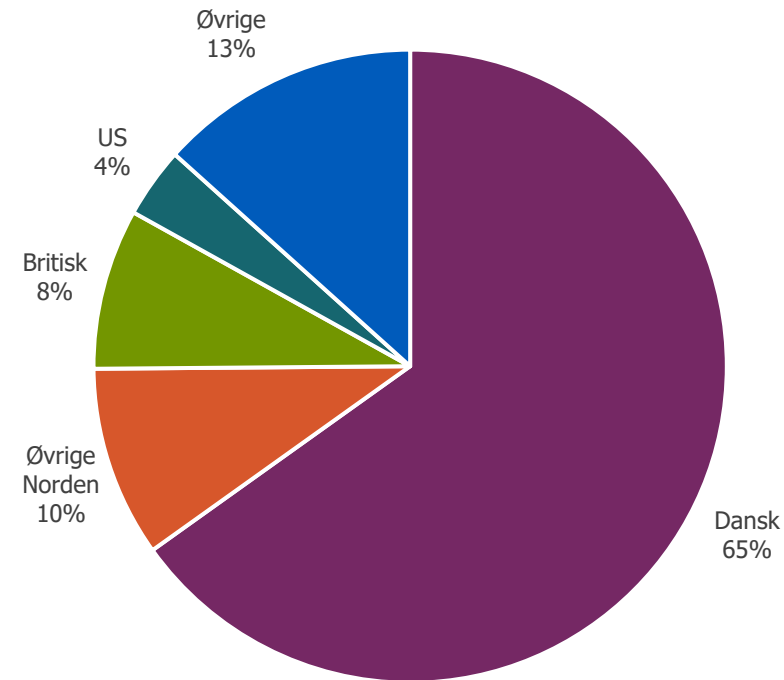
Nationaliteter samlet



Kvinder

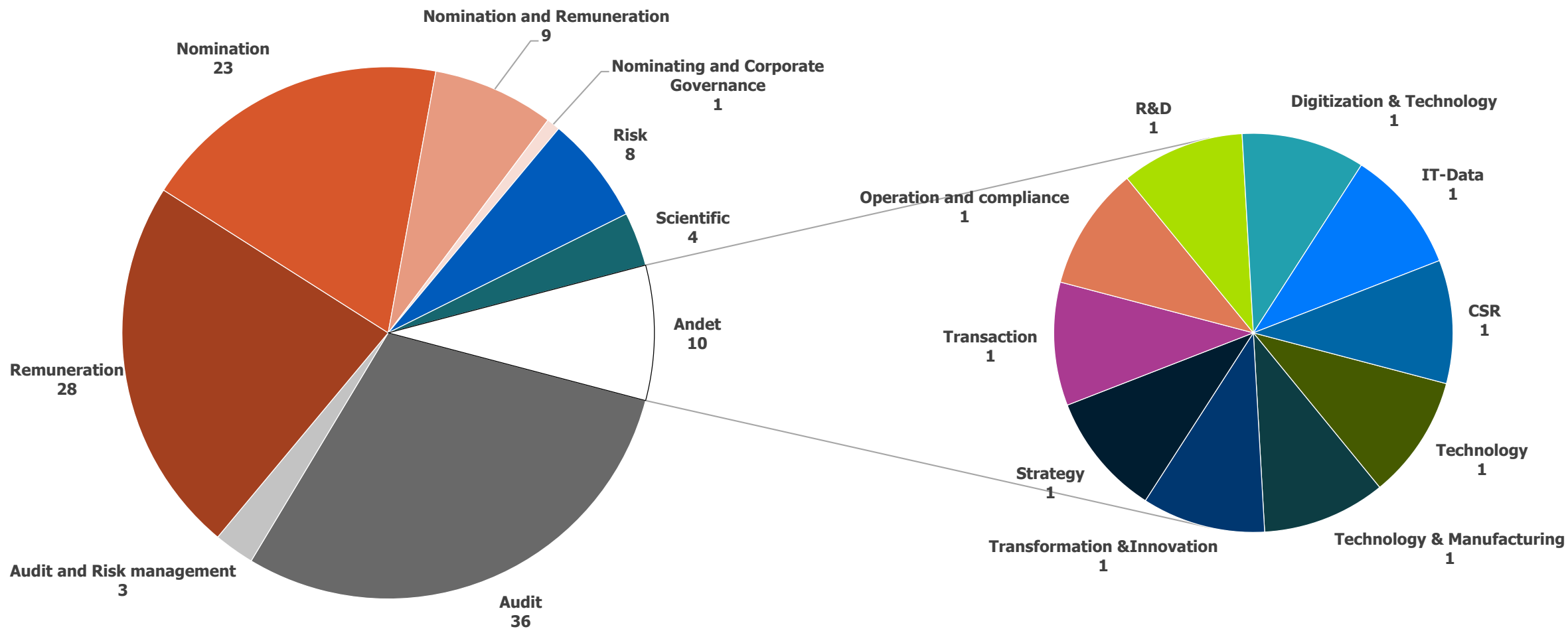


Mænd



Antallet af bestyrelseskomitéer 2018

Komiteerne er mange og inkluderer nu også teknologi



Program

09.00	Velkomst
09.10	Insiderlister: Erfaringer fra Finanstilsynet <ul style="list-style-type: none">• <i>Sarah Louise Jensen, Fuldmægtig, Finanstilsynet</i>• <i>Tina Gade, Specialkonsulent, Finanstilsynet</i>
10.00	Tendenserne på generalforsamlingerne 2019 afspejler SRD II
10.15	SRD II update: Fra lovgivning til implementering <ul style="list-style-type: none">• <i>Alex Penvern, Partner, PwC</i>
10.45	Pause
11.00	Resultater af analyse af Large Cap-selskabernes bestyrelsessammensætning <ul style="list-style-type: none">• <i>Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør, Computershare</i>
11.10	Værdiskabende diversitet i bestyrelsen <ul style="list-style-type: none">• <i>Jakob Stengel, Founder & Chairman, Board Network</i>• <i>Anne Louise Eberhard, professionelt bestyrelsesmedlem</i>• <i>Anders Schelde, Chief Investment Officer, MP Pension</i>
12.15	Q&A og afrunding
12.30	Frokost & networking

Værdiskabende diversitet i bestyrelserne

Jakob Stengel, Board Network

Anne Louise Eberhard, professionelt bestyrelsesmedlem

Anders Schelde, MP Pension

CERTAINTY

INGENUITY

ADVANTAGE

 **Computershare**

BOARD DIVERSITY

The HeteroGENIUS Board

**Computershare
Copenhagen, June 6, 2019**

JAKOB STENGEL

Global Head of Board Practice, Case Rose / InterSearch

Founder & Chairman, Board Network – The Danish Professional Directors Association

The HeteroGENIUS Board

My premise is:

- Broader competencies = more complementary and smarter boards
- Greater span of experiences = better risk management
- Greater heterogeneity = better innovation
- Greater diversity of backgrounds = increased stakeholder appeal
- Greater diversity of thought = better results

The HeteroGENIUS Board

Companies with women on the board



**Increased
profitability**

- 42% higher operating margin
- 53% higher return on equity
- 66% higher return on investment
- 20% less risk for bankruptcy

(Harvard Business Review 2012, Catalyst 2012)

In UK, for every 10% increase in gender diversity, EBIT rose by 3,5%

(McKinsey Company, 2015)

The HeteroGENIUS Board

And a few more data:

- More cumulative revenue over five year period generated by start-ups founded or cofounded by women, despite being comparatively underfunded: **10%** (*Catalyst*)
- Higher returns delivered by Fortune 500 companies with highest representation of women in senior management (over 4 years) than those with the lowest: **35%** (*Catalyst*)
- Out-performance by female founders' companies vs. their male peers' in terms of creating value for investors: **63%** (*Harvard Business Review*)
- Higher equity returns delivered by 80 women CEOs of Fortune 1000, between 2002 and 2014 vs. S&P 500: **226%** (*Quantopian*)

The HeteroGENIUS Board

And this picture is further supported by sources like:

BLACKROCK



CREDIT SUISSE



CBS

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN

McKinsey & Company

Nordea

CASE ROSE
INTERSEARCH

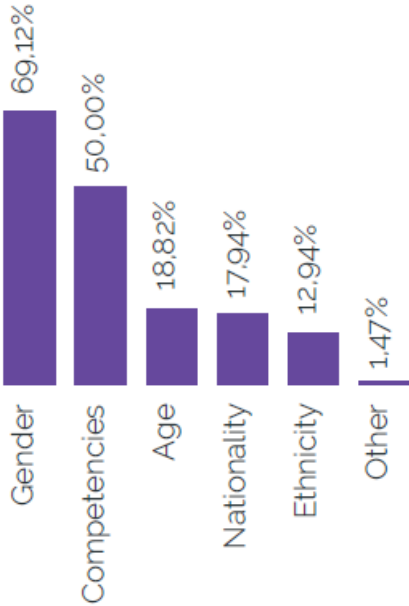
BOARD NETWORK

The HeteroGENIUS Board

Has increasing focus on diversity on boards had an effect on how your board is composed?



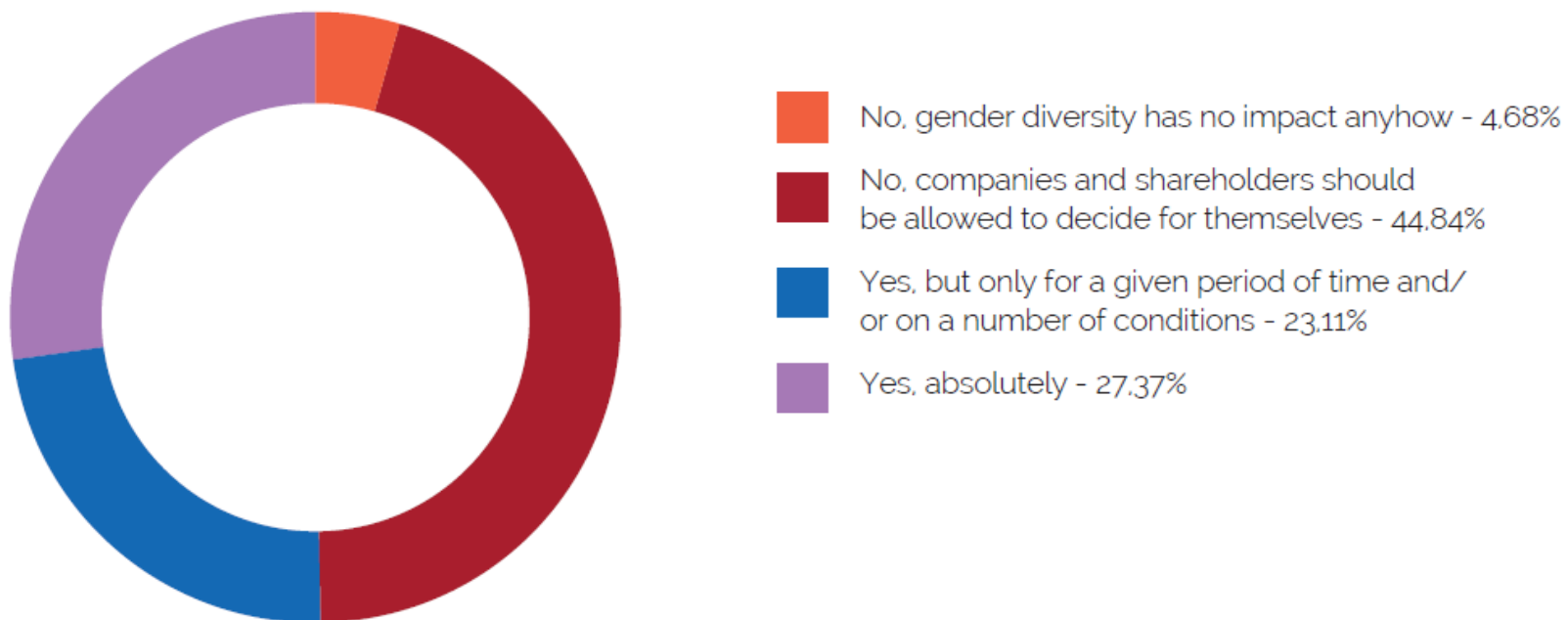
If yes, within?



Global Board Survey 2019 –
Creating Impact In And From The Boardroom

The HeteroGENIUS Board

Do you agree with initiatives leading towards increased gender diversity in the boardroom, like e.g. gender quotas by either law or as part of the Corporate Governance code?



*Global Board Survey 2019 –
Creating Impact In And From The Boardroom*

The HeteroGENIUS Board

Country			
Australia	10,2	15,3	23,1
Austria	9,0	13,0	20,0
Belgium	10,0	17,0	27,0
Canada	12,9	12,7	19,4
Chile	2,2	2,8	4,7
Czech Republic	12,0	11,0	9,0
Finland	26,0	30,0	30,0
France	12,0	30,0	37,0
Germany	13,0	21,0	27,0
Greece	6,0	8,0	9,0
Hungary	14,0	11,0	11,0
Iceland	16,0	48,0	44,0
Ireland	8,0	11,0	16,0
Israel	14,0	15,7	18,1
Italy	5,0	15,0	30,0
Japan	0,9	1,7	3,4
Korea	1,7	1,9	2,1
Latvia	23,0	29,0	28,0
Luxembourg	4,0	11,0	13,0
Mexico	6,9	5,8	5,2
Netherlands	15,0	25,0	28,0
New Zealand	12,2	18,9	22,5
Norway	39,0	42,0	41,0
Poland	12,0	12,0	20,0
Portugal	5,0	9,0	14,0
Slovenia	10,0	22,0	24,0
Spain	10,0	15,0	20,0
Sweden	26,0	26,0	36,0
Switzerland	9,2	10,9	13,2
Turkey	10,0	8,0	12,0
United Kingdom	13,0	21,0	27,0
United States	12,3	12,2	16,4
OECD - Average	12,2	16,8	20,0

Women on boards

**OECD average 2017:
20,0%**

**EU average 2017:
24,6%**

**Denmark 2018:
20,04%**

OECD 2017

The HeteroGENIUS Board

Board Network and Case Rose | InterSearch have in September 2018 analyzed the Top 200 Danish companies.

Only 22 of 200 had reached the implied target of 40% representation of the under-represented gender in the Danish Act on "Voluntary Target Figures"!

The diversity champions:

Listed companies:

Arkil Holding, BioPorto, Egetæpper, Flügger, GN Store Nord, Matas, Monberg & Thorsen, Møns Bank, Novozymes, Pandora, SAS, Tryg, Zealand Pharma and Ørsted

Unlisted companies:

Bestseller, DR, DSB, Energinet, Hedeselskabet, Nordic Aviation Capital, Nowaco and Radiometer Medica

The HeteroGENIUS Board

But on a worse note:

57 companies (or 28,5%) of Top 200 had 0 women on their boards. 40 of the 129 listed companies had 0 women on their boards. And of the top 1600 DK companies almost 50% have 0 women on the board (*AIMS 2018*):

AaB	Luxor	Admiral Capital
Aarhus Elite	Newcap Holding	Ambu
Bladt Industries	Nordfyns Bank	Andersen & Martini
Dagrofa	Nordic Shipholding	Athena Investments
Danish Agro	North Media	Blue Vision
Energi Danmark	NTR Holding	Boliga Gruppen
F. Uhrenholt	Parken S&E	Brdr. A & O Johansen
Freja Transport & Logistics	Prime Office	Brdr. Klee
GASA Group	Rovsing	Brøndbyernes IF
Huscompagniet	Royal Unibrew	CBRAIN
KMD	RTX	ChemoMetec
LM Wind Power	Santa Fe Group	Copenhagen Capital
NEAS	SKAKO	Dantax
Stibo	Skjern Bank	DLH
Top-Toy	SPEAS	Fast Ejendom Danmark
Unifeeder	TK Development	FirstFarms
Widex	TORM	German High Street Properties
Wrist Ship Supply	United Intl. Enterprises	InterMail
Aalborg Portland	Victoria Properties	Kreditbanken

(Same thing only applies to 2,8% of S&P500 in the US)

The HeteroGENIUS Board

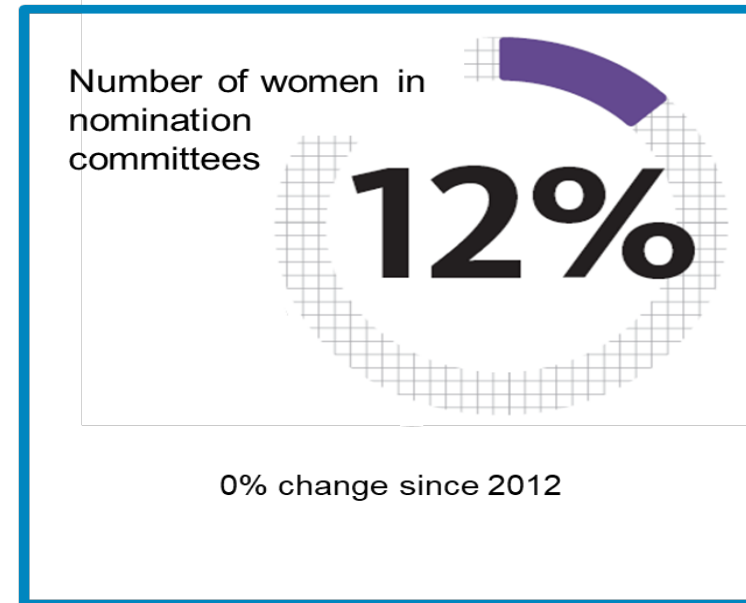
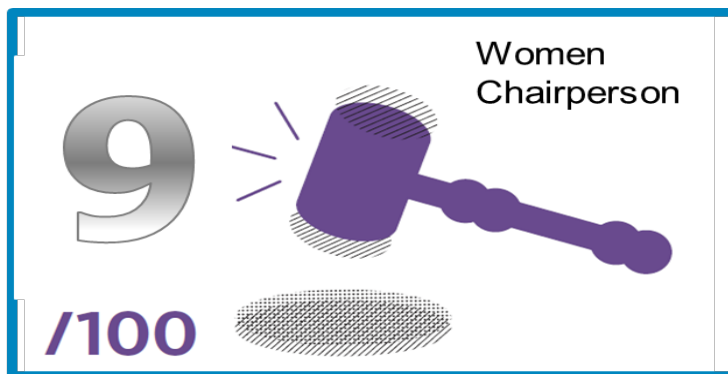
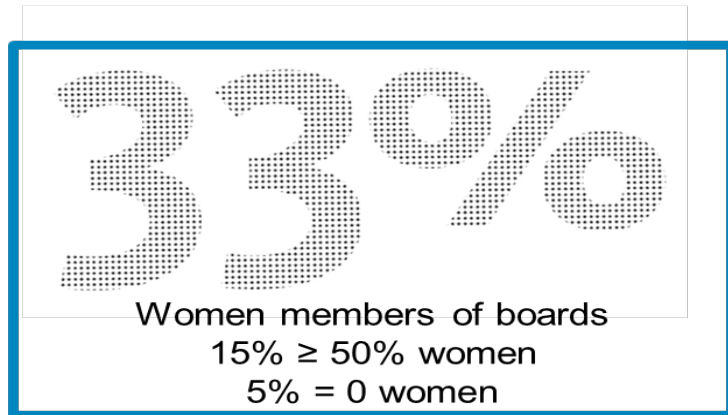
And other sorts of diversity....

- Nationality
 - 19,1% international board members in Danish companies – of which 2/3 are from Scandinavia
- Age
 - 5% under 40
 - 29% between 40-50
 - 50% between 50-60
 - 14% between 60-70
 - 2% over 70
- Ethnicity
- Religion
- Sexuality
- Functional diversity (e.g. disabilities)
- Etc.

The HeteroGENIUS Board

A few data in comparison:

Facts from Sweden

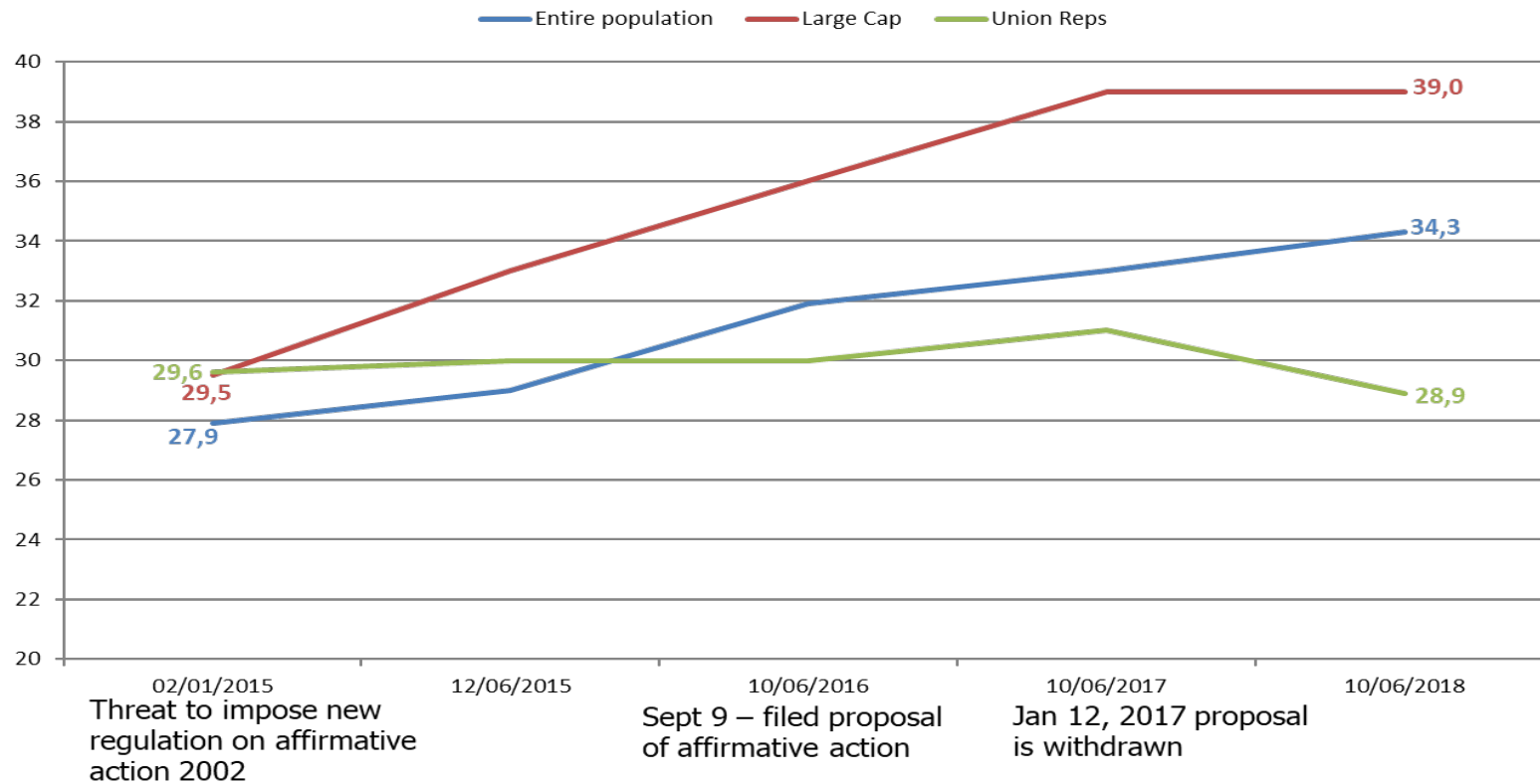


The HeteroGENIUS Board

A few data in comparison:

Number of women (%) - Sweden

Including CEO:s in Boards



Gender quotas for selected corporate boards of directors:

<u>Country</u>	<u>Compliance Year</u>	<u>Gender Quota</u>	<u>Requirement</u>
Norway	2008	40%	Mandatory
Iceland	2013	40%	Mandatory
Spain	2015	40%	Comply or explain
France	2016	40%	Mandatory
Austria	2018	35%	Comply or explain
Belgium	2017	33%	Mandatory
The Netherlands	2016	30%	Comply or explain
Italy	2015	33%	Mandatory
Germany	2016	30%	Mandatory
United Kingdom	2020	33%	Voluntary
Finland	2008	At least one of each gender	Comply or explain
Denmark	2013	Set target with the aim to reach 40%	Comply or explain
India	2015	At least one of each gender	Mandatory
Israel	1999	At least one of each gender	Mandatory
Malaysia	2020	30%	Mandatory
UAE	2012	At least one of each gender	Mandatory
Sweden	n.a.	Strive for more equal gender balance. Annual disclosure.	Voluntary

In addition, the following countries and jurisdictions have various quotas for state-owned companies: **Colombia, Greece, Ireland, Kenya, Quebec, Slovenia, South Africa, Switzerland, Taiwan.**

The following countries and jurisdictions have pending suggestions on quotas:

<u>Country</u>	<u>Gender Quota</u>
EU	40%
Canada	40%
South Africa	50%
Brazil	40% by 2022
Korea	For state-owned co's

Jakob Stengel



- Founder & Chairman of Board Network – The Danish Professional Directors Association
- Managing Partner of Case Rose / InterSearch since 2012
- Global Practice Leader of InterSearch’s Board Practice Group
- InterSearch is a global top 10 Executive Search firm with 95 office in 50 countries
- Previously 5 years with 3 other major global Executive Search firms
- Earlier career includes 10 years in senior management positions in international financial services
- Serving as Non-Executive Chairman on 3 different Boards of Directors in Danish companies
- Co-founder of The Diversity Council
- External lecturer at CBS’ MBA-program for more than 3 years, and on the Executive Board Program at SEI / INSEAD
- Editor-in-chief of Board Perspectives, and co-author of a number of management books
- Master of Law

Contact details

Jakob Stengel

Case Rose | InterSearch

Grønningen 25

DK-1270 Copenhagen K

www.caserose.com

js@caserose.com

+45 21 28 28 82

Board Network

Grønningen 25

DK-1270 Copenhagen K

www.boardnetwork.dk

info@boardnetwork.dk

Board Diversity and Value Creation

A photograph of five diverse hands raised in the air, symbolizing diversity and participation. The hands are of various skin tones and are wearing different accessories like bracelets and watches. The background is a plain, light color.

Computershare Seminar

6 June 2019

Anne Louise Eberhard, Board Professional

Danish law and guidance for diversity (not exhaustive)

- Hard law: From Dec. 2012, rules adopted, whereby the large companies, based in Denmark must set **targets and policies for gender diversity in management**, cf. Companies Act and Financial Statements Act
- Soft law: Best practice recommendations from Corporate Governance Committee (among others):
 - Annual review of the **Board's collective and individual skills**, actual and needed
 - Match of the company's activities and the **need for competence and diversity**
 - **Transparent process for election of new board members**, incl. competence, qualifications, diversity, and independence
- For Audit Committees, among others, **requirements for collective and individually relevant competences**, cf. Auditor Act/FSA

What is diversity?

1. Gender, age, ethnicity
2. Competence, skills
3. Attitude, motivation, level of abstraction
4. Culture, values, personality, ethics



Source: Diversity Wheel, Johns Hopkins University



Source: The FOUR LAYERS OF DIVERSITY, Gardenswartz and Rowe

Status on gender diversity

Several studies – action needed

Spencer Stuart, 2019:

- Today, the **share of female board members** in large Danish public companies has **increased slightly to 28%**, compared to 39% and 46% in Sweden and Norway, respectively
- The **share of new board members** among largest public companies has **declined by 24%** from 17% in 2014 to 13% in 2018. Norway and Sweden have shown increases by 60% and 67% respectively

Review in 2017 of the “act of diversity” (targets and policies), adopted in 2012:

- The **annual growth rate for female board members** was 0.5% from 2008 to 2012 and **0.7%** from 2012 to 2017. From 2016 to 2017, the share of female board members **declined by 0.1%**.
- For **public companies**, the annual growth rate for female board members was **1.3%** from 2012 to 2017. The **development from 2016 to 2017 was flat**.
- Other studies indicate that numbers from 2017-2019 are growing again



McKinsey & Company, 2015:

- **Women account for 16% of the members of executive teams in the United States, and 12% in the United Kingdom**
- **78%** of UK companies have senior-leadership teams that **fail to reflect the demographic composition of the country’s labour force** and population, compared with **97%** for the United States

Does diversity create value?

Casper Rose, Peter Munch-Madsen, Maja Funch: "Does Board Diversity really matter?", 2013:

- A study of the impact of female board representation as well as citizenship on corporate performance based on a sample of the largest listed firms in the Nordic countries as well as Germany
- The study shows **no support for any performance impact relating to female board representation**
- Board members with a **citizenship from common law countries have a significant positive influence on corporate performance** measured as ROA, ROE and ROCE
- **Large boards impact corporate performance negatively**



McKinsey & Company, 2015:

- In the United States, **racial and ethnic diversity has a stronger impact on financial performance than gender diversity**, perhaps because earlier efforts to increase women's representation in the top levels of business have already yielded positive results.
- **Gender diverse companies are 15% more likely to outperform**
- **Ethnically diverse companies are 35% more likely to outperform**

Evidence of benefit of cultural diversity?

Potential Benefits of Cultural Diversity in the Workplace

- Increased **productivity**
- Improved **creativity**
- Increased **profits**
- Improved **employee engagement**
- Reduced **employee turnover**
- Improved company **reputation**
- Wider range of **skills**
- Improves **cultural insights**



A 2013 survey undertaken by think tank, [Center for Talent Innovation](#), found that **48 per cent of companies in the US with more diversity at senior management level improved their market share the previous year**, while only 33 per cent companies with less diverse management reported similar growth

An example of diversity and the quality of decision making



So, why diversity?

- Increasingly volatile environment, **faster trend changes and disruption** creates a need for **more agile, innovative, and engaged teams**, also at board level
- Where executive management tend to drive **incremental innovation**, the board of directors can be instrumental to motivate and drive more **fundamental transformation**
- Inclusion of all groups of candidates, ethnically, by gender, etc., **maximises the talent pool**
- A more diverse management team **reflecting the customer base** may better understand the customer needs and - trends, and create better **customer experience and -value**
- Studies show that the **dynamics, motivation, and creativity** tend to improve by diversity. Diverse groups tend to make **better decisions**
- **And not least - about sustainability:** The Board needs to **integrate sustainability into all core duties**, incl. the strategy and purpose, shape the corporate culture, monitor the business, ensure compliance in more detail, ensure long term and ESG relevant executive pay, improve stakeholder dialog, etc. Therefore, it will also be a natural step to seek a **diverse board, management team, and staff**, reflecting the company's sector, stakeholders, geography, and customers.



Værdiskabende diversitet i bestyrelsen – *MP Pensions syn på sagen*

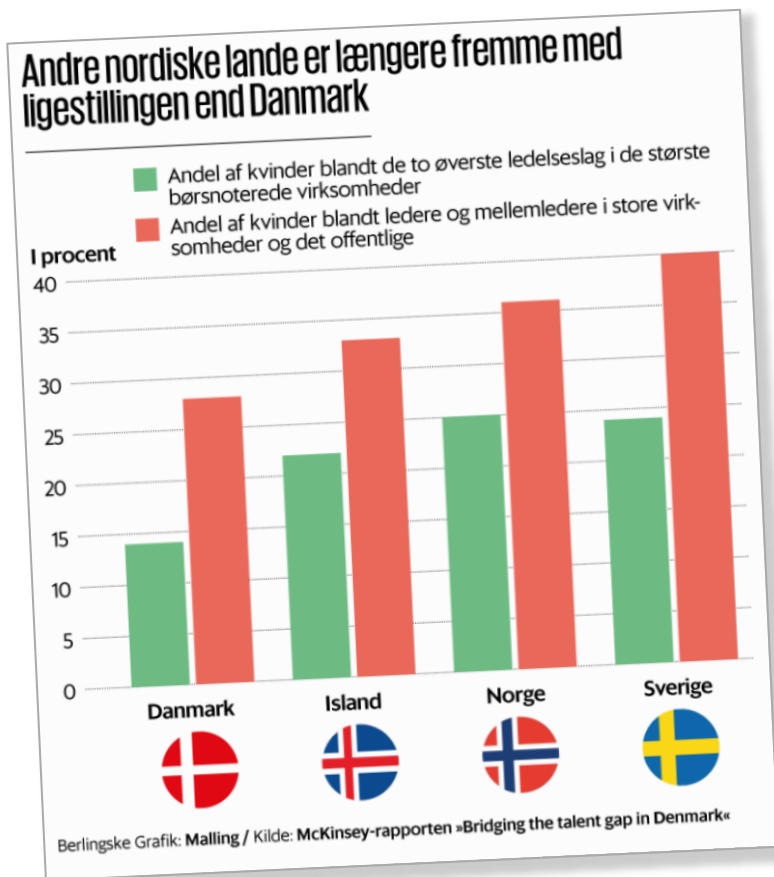
Anders Schelde,
Investeringsdirektør,
MP Pension

6. juni 2019



PENSIONS KASSEN
Magistre
& Psykologer

Det går fremad, men Danmark er bagud



ANDEL AF KVINDER I DANSKE BESTYRELSER: DEL 1					
Selskab	2016	2017	Progress	Mål	Ar
Topdanmark	50%	55%	10%	Opfyldt	-
Ørsted	38%	50%	32%	Opfyldt	2020
DSB	33%	50%	52%	Opfyldt	-
Fleerød Holding	50%	50%	0%	-	-
40%	50%	25%	Opfyldt	-	-
44%	44%	0%	-	-	-
29%	43%	48%	Opfyldt	-	-
28%	42%	50%	42%	2020	-
50%	40%	-20%	Opfyldt	2020	-
50%	40%	-20%	-	-	-
42%	38%	-10%	-	-	-
25%	38%	50%	-	-	-
37%	37%	0%	-	-	-
45%	36%	-20%	50%	2019	-
36%	36%	0%	-	-	-
33%	33%	0%	-	-	-
38%	33%	-12%	-	-	-
33%	33%	0%	40%	2020	-
33%	33%	0%	-	-	-
14%	33%	136%	Opfyldt	-	-
33%	33%	0%	Opfyldt	-	-
33%	33%	-1%	-	-	-
30%	33%	10%	33%	2018	-
16%	33%	106%	-	-	-
33%	33%	0%	Opfyldt	-	-
33%	33%	0%	50%	2020	-
33%	33%	0%	Opfyldt	-	-
33%	33%	0%	-	-	-
33%	33%	0%	-	-	-
17%	33%	94%	33%	2017	-
33%	33%	0%	-	-	-
27%	31%	15%	-	-	-
30%	30%	0%	40%	2021	-
33%	30%	-10%	40%	2020	-
22%	28%	27%	30%	2018	-
18%	28%	56%	33%	2020	-
25%	27%	8%	33%	2019	-
27%	27%	0%	-	-	-
25%	25%	0%	38%	2020	-
25%	25%	0%	38%	2021	-
25%	25%	0%	-	-	-
38%	25%	-34%	-	-	-
25%	25%	0%	-	-	-
33%	25%	-24%	-	-	-
38%	25%	-34%	40%	2020	-

ANDEL AF KVINDER I DANSKE BESTYRELSER: DEL 2					
Selskab	2016	2017	Progress	Mål	Ar
TeliaSonera Danmark	24%	25%	0%	-	-
PensionDanmark	25%	23%	-8%	-	-
Industriens Pension	21%	21%	0%	-	-
AP Pension	15%	21%	40%	-	-
VKR Holding	20%	20%	0%	-	-
Solar	20%	20%	0%	40%	2019
Per Aarsleff	0%	20%	-	Opfyldt	-
Nets	33%	20%	-39%	33%	2020
Bygma Gruppen	20%	20%	0%	20%	2020
HOFOR	20%	20%	0%	-	-
Elgiganten	20%	20%	0%	-	-
Salling Group	17%	17%	0%	40%	2017
Coop Danmark	20%	17%	-15%	40%	2020
NKT Holding	17%	17%	0%	Opfyldt	-
Norden D/S	20%	17%	-15%	33%	2020
Royal Unibrew	14%	17%	19%	20%	2020
Scan. Tobacco Group	25%	17%	-32%	25%	2020
Spar Nord Bank	17%	17%	0%	33%	2019
Grundfos	38%	17%	-56%	33%	2020
Jyske Bank	14%	17%	16%	-	-
Cowi	0%	17%	-	33%	2020
H+H International	20%	17%	-17%	-	-
Energi Danmark	0%	15%	-	15%	2021
LEGO	14%	14%	0%	28%	2020
Semler Holding	14%	14%	0%	-	-
Danfoss	20%	14%	-30%	-	-
Schouw & Co.	14%	14%	0%	28%	2021
Bang & Olufsen	17%	14%	-18%	28%	2019
OK	13%	13%	0%	-	-
Sydbank	13%	13%	0%	25%	2019
Arla Foods	7%	12%	71%	13%	2020
Rockwool International	22%	11%	-50%	22%	2020
LEO Pharma	14%	11%	-23%	-	-
DLG	0%	0%	-	-	-
Danish Crown	0%	0%	-	10%	2021
Danish Agro	0%	0%	-	15%	2018
Siemens Wind Power	0%	0%	-	20%	2020
Jysk	0%	0%	-	-	-
Egmont Fonden	0%	0%	-	-	-
Euro Cater	0%	0%	-	33%	-
BRFKredit	0%	0%	-	25%	2018
KMD	0%	0%	-	-	-
Torm	0%	0%	-	33%	2022
Santa Fe Group	0%	0%	-	-	-
Ambu	0%	0%	-	-	-
0%	0%	-	-	-	-

... og DK er også bagud globalt



• **Danmark er nr. 13 ud af 149 lande** fra Yemen til Island

- Island, Norge, Sverige og Finland i top
- Rwanda, Filippinerne, Nicaragua m.fl. er foran Danmark

• **Helt i bund på ”Women in leadership”** som nr. 95

I top på formel ligestilling – og i bund på indsigt



Hvorfor er det vigtigt?

- ✓ Helstøbte beslutninger
- ✓ Tiltrække, udvikle og fastholde talent
- ✓ Øget medarbejdertilfredshed (også for mænd)
- ✓ Øget indtjening
- ✓ ... og en værdi i sig selv

Hvad gør MP Pension?

Der er et **udbuds**problem

... og et **efterspørgsels**problem

- Sætte (ambitiøse) mål
- Transparens om mål og resultater
- Konkrete politikker for *hele* virksomheden
 - til at fremme diversitet
 - imødegå kønsbias

MP Pension har fokus på **”low performers”**

- Aktivt ejerskab ... også gerne via pressen



Tak!

Program

09.00	Velkomst
09.10	Insiderlister: Erfaringer fra Finanstilsynet <ul style="list-style-type: none">• <i>Sarah Louise Jensen, Finanstilsynet</i>• <i>Tina Gade, Finanstilsynet</i>
10.00	Tendenserne på generalforsamlingerne 2019 afspejler SRD II
10.15	SRD II update: Fra lovgivning til implementering <ul style="list-style-type: none">• <i>Alex Penvern, PwC</i>
10.45	Pause
11.00	Resultater af analyse af Large Cap-selskabernes bestyrelsessammensætning <ul style="list-style-type: none">• <i>Michael Kjøller-Petersen, Adm. direktør, Computershare</i>
11.10	Værdiskabende diversitet i bestyrelsen <ul style="list-style-type: none">• <i>Jakob Stengel, Board Network</i>• <i>Anne Louise Eberhard, professionelt bestyrelsesmedlem</i>• <i>Anders Schelde, Chief Investment Officer, MP Pension</i>
12.15	Q&A og afrunding
12.30	Frokost & networking

-

Tak for i dag!

-

Save the date:
GF 2020 kick-off
20. november 2019

CERTAINTY

INGENUITY

ADVANTAGE

Computershare

