

Copenhagen Business School

Cand.Merc.Kom (2011)

CORPORATE GOVERNANCE- STRATEGIER I ET HYPERKOMPLEKST MASSEMEDIESAMFUND

*Corporate Governance Strategies in a Hypercomplex
Mass Media Society*

Kandidatafhandling udarbejdet af Karolina M. Dolata

Vejleder - Caspar Rose

Censor -

Antal satsenheder: 181.659

Antal normalsider: 79,9

12. DECEMBER 2011

Abstract

How can publicly listed Danish companies influence legislation through improved Corporate Governance communication in a hypercomplex mass media society? That is the key question this thesis addresses. Through a content analysis of financial statements of 177 publicly listed Danish companies and a shareholder analysis of the political agenda, the aim is to contribute to the body of literature on Corporate Governance and provide insights on how companies can improve their strategic communication. The methodological approach is based on three questions: 1) how do Danish companies comply with Corporate Governance and how is this articulated, 2) what are the main social groups involved in the agenda setting process in the mass media and what characterises their communicative practises, and 3) how can companies' Corporate Governance communication be improved.

The results show that the compliance rate for the companies is averagely 70 % of the proposed Corporate Governance recommendations of The Committee for Corporate Governance in Denmark. However, the quality of the compliance might be somewhat debateable as some of the content (especially among smaller banks) consists of copy-paste material. In continuation hereof, much of the compliance seems to resemble a tick-the-box exercise.

Furthermore, the analyses indicate correlations between the most traded companies and compliance rate as well as a link between compliance rates and publicly visibility.

By conducting a shareholder analysis of the social groups that together define the political agenda, it has been possible to identify the following groups: politicians, mass media and the following subgroups defined as the public agenda; (1) companies (2) union organisations, (3) experts (4) Committee on Corporate Governance and (5) investors.

These groups constitute the political agenda in the mass media, which is crucial for companies to incorporate in their communications as these groups represent systems that co-construct the concept of Corporate Governance through their respective logics.

In conclusion, the thesis finds that the success of companies' Corporate Governance communication is strongly linked to their capacity to incorporate the logics other systems, and their agents, abide to.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1	6
1.1 INDLEDNING	6
1.2 PROBLEMFELT	7
1.3 AKADEMISK BIDRAG	8
1.4 PROBLEMFORMULERING	9
1.5 AFGRÆNSNING	9
1.6 AFHANDLINGENS STRUKTUR	11
KAPITEL 2	12
METODEN	12
2.1 TEORI	12
2.1.1 Niklas Luhmanns systemteori	13
Iagttagelsen som udgangspunkt	14
Systemer] omverden	15
Kommunikation som systemers mindste enhed	15
Koder, temaer og programmeringer	16
Organisationer, politikere og mediehuse	17
2.1.2. Agenda Setting	18
Dagsordensætningens to niveauer	18
2.2 EMPIRI	19
2.2.1. Avisartikler og akademiske undersøgelser	20
2.2.2. Statistisk materiale og Corporate Governance-kommunikation	20
2.2.3. Infomedia	20
2.3. VALIDITET	21
KAPITEL 3	22
I HVOR HØJ GRAD FORHOLDER DE DANSKE BØRSNOTEREDE SELSKABER SIG KOMMUNIKATIVT TIL CORPORATE GOVERNANCE, OG HVORDAN ITALESÆTTES DENNE KOMMUNIKATION?	22
3.1 KOMITÉEN FOR GOD SELSKABSLEDELSE	23
3.2 ANBEFALINGERNE	24
3.3 STATISTISK MATERIALE	25
3.4 UNDERSØGELSESDSIGN OG DATA	26
3.5 RESULTATER	28
3.5.1 Alle selskaberne	28
3.5.2 Total CG-Indeks efter virksomhedsstørrelse	31
3.5.3 Fordelt på industrisektor	33
Materialer	34
Konsum	35
IT og Forbrug	35
Finans, herunder Banker	37
3.6 DELKONKLUSION	38
KAPITEL 4	40
HVILKE OVERORDNEDE GRUPPER DELTAGER I DEN DAGSORDENSÆTTENDE PROCES I MASSEMEDIERNE I FORBINDELSE MED CORPORATE GOVERNANCE, OG HVAD ER DERES KOMMUNIKATIVE PRAKSIS?	40
4.1 POLITISERINGEN AF SAMFUNDET	41
4.2 HVAD ER DEN POLITISKE DAGSORDEN?	43
4.3 DEN HYPERKOMPLEKSE POLITISKE DAGSORDEN	46
4.3.1 Mediernes dagsorden	49
4.3.2 Politikernes dagsorden	50
4.3.3 Den offentlige dagsorden	52
Hvilke Corporate Governance-aktører defineres igennem den politiske nyhed?	53
Virksomheder	55
De faglige organisationer	60
Ekspertter	63

Komiteen for god selskabsledelse	66
Investorerne	68
4.4 DELKONKLUSION	71
KAPITEL 5	74
HVORDAN OPTIMERES VIRKSOMHEDERNES CORPORATE GOVERNANCE- KOMMUNIKATIONEN TIL OMVERDENEN, OG HVILKE FAKTORER BIDRAGER POSITIVT TIL DENNE UDVIKLING?	74
5.1 MERE END BLOT ØKONOMI	74
5.1.1 De ikke-økonomiske regnskaber	76
5.2 CORPORATE GOVERNANCE-REGNSKABET	77
5.3 BETALE SIG] IKKE BETALE SIG	80
KAPITEL 6	82
AFSLUTNING	82
6.1 KONKLUSION	82
6.2 KRITISK REFLEKSION	85
7. LITTERATURLISTE	87
<i>Bøger og videnskabelige artikler</i>	<i>87</i>
<i>Artikler, tidsskrifter mm.</i>	<i>89</i>
<i>Hjemmesider, links mm.</i>	<i>91</i>
8. BILAG	94
BILAG 1: CORPORATE GOVERNANCE ARBEJDSPAPER	94
BILAG 2: CORPORATE GOVERNANCE-AKTØRER FRA INFOMEDIA-ANALYSEN	100

Oversigt over illustrationer

Tabeller

Tabel 1: Selskabernes gennemsnitlige score for 2008	29
Tabel 2: Gennemsnitlige score fordelt på virksomhedsstørrelse i 2008	32
Tabel 3: Selskabernes gennemsnitlige scorefordeling på industrisektor for 2008.....	34
Tabel 4: Corporate Governance-artikler fra Infomedia.....	54
Tabel 5: Infomedia-virksomheder og deres score	58
Tabel 6: Resterende C20-virksomheder med compliance over 69%	59

Figurer

Figur 1: Dearing & Rogers' tre dagsordener og deres indbyrdes forhold illustreret	43
Figur 2: Mediernes dagsorden og den politiske dagsorden som hinandens forudsætninger....	44
Figur 3: Den politiske dagsorden inkl. de tre underdagsordener.....	46
Figur 4: Den hyperkomplekse politiske dagsorden.....	48

Billeder

Billede 1: Screen shot af Nyheder & Presse	65
--	----

Kapitel 1

1.1 Indledning

Finanskrisen har sat sine spor; bankkrak, konkurser og diverse økonomiske redningspakker. Roskilde Bank, Amagerbanken, IT-Factory, Capinordic Bank, Forstædernes Bank etc. Danmark var ingen undtagelse.

Set fra en erhvervspolitisk vinkel drejede det sig først og fremmest om, at få Danmark tilbage på sporet, og dernæst gik debatten på, hvad der skal gøres for, at det ikke sker igen. Løsningsforslag, både på finanskrisens konsekvenser og for et bedre samfund, er mange; Socialdemokratiet og Socialistisk Folkepartis bud var 'Fair løsning', mens den tidligere VKO-regering præsenterede deres *genopretningspakken*, og på sidelinien står Det Radikale Venstre, Liberal Alliance m.fl. med helt andre ideer. Bankpakker, vækstpakker, OECD-rapporter og efterløn er blevet ord, vi så godt som dagligt kan læse i aviserne, eller som vi taler om i frokostpausen med kollegaerne.

Sideløbende med debatten om Danmarks økonomi, har vi også set eksempler på, at politikerne har lovgivet, eller ytret ønsker om at lovgive den del af dansk erhverv, som traditionelt i Danmark har været forbeholdt soft law; nemlig Corporate Governance. Fx stillede Julie Rademacher (A) et forslag om, at danske børsnoterede selskaber skal indføre 40% kvinder i deres bestyrelser ellers vil selskaberne blive tvangsopløst¹, og EU vedtog det såkaldte 8. Direktiv, som indeholder bestemmelser om etablering af revisionsudvalg, hvilket er blevet implementeret i dansk lovgivning, med virkning fra første generalforsamling efter 31. December 2008.

Corporate Governance blev første gang introduceret i Danmark i starten af 00'erne. Den gang, som nu, har de danske Corporate Governance-anbefalinger karakter af at være soft law, der gennem frivillighed bidrager til at mindske skelet mellem ejerskab og kontrol. God Corporate Governance-kommunikation skaber større tillid mellem investorerne og selskabets ledelse, mindsker risikoen for kriser og skandaler, samt øger bestyrelsens professionalisme. Egenskaber, der i dag, som for 10 år siden, er relevante.

¹ Kvinder skal tvinges ind i børsfirmaer

1.2 Problemfelt

Erfaringer fra lande, hvor dele af Corporate Governance er hard law, viser, at det kan have store økonomiske omkostninger for selskaberne. Det estimeres², at The Sarbanes–Oxley Act (SOX) i USA årligt koster hvert børsnoteret selskab 16 mio. dollars.³ Ligeledes viser nogle forskningsbidrag, at fx indførelsen af kvindekvoter i de norske børsnoterede selskaber har en negativ effekt på bundlinien⁴

Det kan derfor være en dyr affære for virksomhederne, når politikerne blander sig, og det er derfor også nærliggende at antage, at virksomheder foretrækker markedsbaserede løsninger.

Sten Scheibye, nu tidligere formand for Komitéen for god selskabsledelse, mener at erhvervslivets selvregulering er *”langt bedre og mere fleksibel end såkaldt hard law”*⁵. På trods af, at han vurderer, at soft law langt hen ad vejen virker efter hensigten, så erkender han dog også, at der er plads til forbedringer i virksomhedernes Corporate Governance-kommunikation, især i henhold til fx vederlag, hvor virksomhederne stadig er forbeholdne over for udmeldinger om individuelle lønforhold: *”Det er klart, at hvis virksomhederne ikke er med, så er der stor risiko for lovgivning. (...) Der er uden tvivl meget stor politisk fokus på de her forhold. For mig er der ingen tvivl om, at hvis vi ikke flytter os omkring oplysning om ledelses aflønninger, vil vi komme til at adskille os mere og mere fra international praksis.”*⁶

Simcorps administrerende direktør Peter Ravn, der er tidligere medlem af Komitéen for god selskabsledelse, er blandt de kritiske røster af soft law-systemet. Han mener, at der er for stor mulighed for *”(...) misbrug af systemet i form af ”tynde” forklaringer på afvigelser fra anbefalingerne (...)”*⁷ Han udtaler yderligere, at *”Det er ikke nok at skrive, at man har valgt at gøre det anderledes eller ikke finder det relevant. Omgivelserne skal have mulighed for reelt at vurdere, om der er givet en fornuftig vurdering af den enkelte anbefaling, og om en*

² Det er svært at konkludere præcist, hvad SOX årligt koster virksomhederne, da der er mange undersøgelser, der beregner ud fra forskellige metoder. Nærværende tal fremstår for forfatteren som et gennemsnitligt estimat.

³ SOX Costs Average \$ 16 Million Per Company

⁴ Women on Board: Does Forced Diversity Hurt Firm Performance?

⁵ Scheibye-komité holder øje med selskaberne

⁶ Ibid

⁷ Scheibye-komité holder øje med selskaberne

afvigelse er fornuftig.”⁸ Peter Ravn slutter følgende, hvis virksomhederne ikke forbedrer deres kommunikation: *”Så bliver der tale om hard law.”*⁹

Denne afhandling tilsigter, at give de danske børsnoterede selskaber en forklaring på mekanismerne bag ved ny lovgivning, og hvordan selskaberne bedst forholder sig til kravene fra deres omkringliggende samfund, hvis de ønsker at arbejde strategisk for mindre hard law på Corporate Governance-området. Som det indikeres af ovenstående citater, har virksomhederne selv en indflydelse, og det er denne, der i nærværende afhandling er genstandsfeltet.

1.3 Akademisk bidrag

Det overordnede formål med dette studium er, at tilegne sig en forståelse for Corporate Governance i den politiske offentlighed, herunder i særdeleshed, hvordan det italesættes, og hvordan de forskellige aktører påvirker hinanden. Dette gøres for endeligt at kunne komme med eksempler på best practice på området, samt ideer til de børsnoterede selskabers videre arbejde med Corporate Governance ud fra tesen om, at de ikke ønsker mere hard law på området.

Tidligere akademiske studier af den danske politiske dagsorden, har vist de danske forhold, når det kommer til de dagsordensættende funktioner mellem treenigheden - politik, nyhedsmedier og den offentlige opinion (se fx Hjarvard, 1995). Andre studier har undersøgt danske virksomheders forhold til henholdsvis magthaverne og massemedierne (se fx Christiansen & Nørgaard, 2003). Derudover, er der foretaget undersøgelser af de danske børsnoterede virksomheders Corporate Governance compliance og god selskabsledelses indvirkning på virksomhedernes bundlinje (se fx Rose og Dolata, 2010).

Der er dog ikke foretaget nogen systematisk akademisk undersøgelse af krydsfeltet politisk dagsorden og Corporate Governance, hvorfor afhandlingen søger at belyse dette aspekt.

⁸ Ibid

⁹ Ibid

1.4 Problemformulering

På baggrund af ovenstående refleksioner bliver denne afhandlings problemformulering som følger:

Hvordan kan danske børsnoterede selskaber arbejde strategisk med deres Corporate Governance-kommunikation for at påvirke dansk lovgivning igennem meningsdannelsen i en politisk kontekst?

Konkret udmønter afhandlingens problemformulering sig i følgende 3 delspørgsmål:

- 1. I hvor høj grad forholder de danske børsnoterede selskaber sig kommunikativt til Corporate Governance, og hvordan italesættes denne kommunikation?*
- 2. Hvilke overordnede grupper deltager i den dagsordensættende proces i massemedierne i forbindelse med Corporate Governance, og hvad er deres kommunikative praksis?*
- 3. Hvordan optimeres Corporate Governance-kommunikationen til omverdenen, og hvilke faktorer bidrager positivt til denne udvikling?*

1.5 Afgrænsning

Det overordnet formål med nærværende afhandling er at undersøge, hvordan danske børsnoteret selskaber italesætter Corporate Governance, hvilke grupper der deltager i den dagsordensættende proces og hvordan denne kommunikation kan optimeres.

Afhandlingen tager således udgangspunkt i en dansk samtidig kontekst og forholder sig f.eks. ikke til europæisk lovgivning, der kunne forventes at påvirke diverse dagsordener i Danmark. Det er således en balancegang på den ene side at sikre både dybde og brede i afdækningen af genstandsfeltet og på den anden side beslutte, hvad der er nødvendigt og hvad der ikke er nødvendigt at præsentere for læseren. Et eksempel på dette kunne være udvælgelsen af hvilke begreber og dele af Luhmanns systemteori, der har været afgørende for at gengive teorien uden at miste dybden eller balanceringen af hvilke emner i databehandlingen, der har krævet yderligere uddybning og hvilke, der ikke har.

Dataindsamlingen baserer sig på to dataset: 1) en analyse af 177 årsrapporter blandt børsnoteret virksomheder og deres egen-kommunikation ift. de danske Corporate Governance-anbefalinger for regnskabsåret 2008/2008-2009 og 2) en indholdsanalyse af søgeordene *Corporate Governance* eller *God selskabsledelse* i perioden 30.04.2011-31.10.2011 i Berlingske Tidende, Jyllands-Posten, Politiken og Børsen via Infomedia.

Faktorer som f.eks. tid, ressourcer og pladsmangel¹⁰ udgør endvidere naturlige rammebetingelser for afgrænsningen. Det ville med andre ord blive et for omfattende studie at skulle inddrage dels EU, men også virksomheder fra alle medlemslandene. Der er heller ikke i skrivende stund foretaget nogen undersøgelse af, hvordan europæiske nyhedsmedier påvirker hinanden etc.

På baggrund af i forvejen foreliggende danske undersøgelser, har det givet mest mening ud fra et validitetsspørgsmål at tage udgangspunkt i disse – omendskønt det med stor sandsynlighed ville have indflydelse på afhandlingens konklusioner at inddrage europæiske forhold.

Det teoretiske perspektiv og den metodiske tilgang sætter således rammerne for konstruktionen af kontekstafhængig viden, hvilket resultaterne og konklusionerne også bør bedømmes ud fra.

¹⁰ Harboe, 2001

1.6 Afhandlingens struktur

Denne afhandling er inddelt i følgende kapitler:

Kapitel 1, Indledning: Her motiveres projektet og problemformuleringen.

Kapitel 2, Metoden: Her præsenteres afhandlingens overordnede videnskabsteoretiske udgangspunkt, de anvendte teorier, empirien samt afslutningsvis reflekteres der over de i afhandlingen trufne valg samt deres betydning for samme.

Kapitel 3, Delspørgsmål 1: Her analyseres danske børsnoterede selskabers Corporate Governance kommunikation. Formålet er at afdække status, samt at identificere, hvad der virker i kommunikationen og hvad der ikke gør.

Kapitel 4, Delspørgsmål 2: Kapitlet starter med at definere den politiske dagsorden, hvorefter det fortsætter ud i en interessentanalyse, der har til formål, at afdække, dels hvilke aktører, der i Danmark er med til at påvirke den politiske dagsorden i forbindelse med Corporate Governance og dels hvad deres praksisser på området er.

Kapitel 5, Delspørgsmål 3: Her sammenfattes gives på baggrund af foregående kapitler et konkret bud på, hvordan virksomhederne kan optimere deres Corporate Governance-kommunikation.

Kapitel 6, Konklusion: Her samles der op på hovedpointerne, således at afhandlingen ender med at besvare spørgsmålet, der har udgjort problemstillingen, der ligger til grund for afhandlingen. Endvidere afsluttes afhandlingen med en kritisk refleksion, der har til formål, at evaluere afhandlingen konklusioner, metode mv.

Kapitel 2

Metoden

Nærværende afsnit indeholder en redegørelse for valg af teori og empiri, beskrivelser af disse, samt en kritisk stillingtagen til den valgte metode.

2.1 Teori

Der er i afhandlingen brugt to grundlæggende teorier, der her vil blive præsenteret. Niklas Luhmanns systemteori og teorien om Agenda Setting.

Disse to teorier tjener hvert deres formål, og skal ses i forlængelse af hinanden. Systemteorien præsenterer en måde at anskue verden på, der kan siges dels at fungere som en kommunikationsteori, dels som en samfundsdiagnose og dels som en videnskabsteori. Systemteorien taler om iagttagelser gennem skel i et hyperkomplekst samfund, hvorfor teorien både er brugbar som analysestrategi, men også som ståsted for afhandlingens teoretiske udgangspunkt. Det er i den kontekst, at Agenda Setting-teorien skal ses og forstås. I et systemisk perspektiv iagttager Agenda Setting-teorien bestemte aktører og deres interaktion, baseret på bestemte skel for iagttagelse. Det er derimod ikke teoriens fokus, at forklare aktørernes bevæggrunde. Systemteorien bidrager med forklaringer på disse, dog ikke i et aktørperspektiv, men i et systemperspektiv. At ville analysere bestemte aktørers motiver eller logikker synes ikke at kunne gøres fyldestgørende, med mindre man på forhånd afgrænser sig til at undersøge en bestemt politiker/journalist/borger, og selv da må man tage højde for, at denne fx kan tale usandt eller ikke selv være bevidst om de bagvedliggende motiver. Flytter man derimod analysen af logikker/motiver op på et systemisk niveau, bliver man i stand til at se disse i et lys, der har en større generaliserbarhed, da disse netop ikke er personafhængige: *"Mennesker og individer har slet ingen plads i Luhmanns sociale systemer. De tilhører de sociale systemers omverdener."*¹¹ Dermed ikke sagt, at billedet derved bliver fyldestgørende, men billedet bliver dog mere akademisk stringent.

Brugen af de to teorier har ikke altid været gnidningsfri, idet som ovenover beskrevet, at den ene opererer på et systemisk niveau, mens den anden opererer på et aktørniveau. Som det vil

¹¹ Kneer & Nassehi, 1997

fremgå i løbet af afhandlingen, vil der opstå situationer, hvor der på grund af denne forskel i analyseniveau vil opstå, hvad der kan virke som forsimplinger. Det er her nødvendigt at understrege, at der i disse tilfælde er tale om kompleksitetsreduktion, der har til hensigt at fremme en bestemt iagttagelse.

Systemteorien forekommer, at være relevant i studier af komplekse samfund, hvor aktørerne er forbundet på tværs af hinanden. I sådanne sammenhænge giver det oftest ikke mening, at tale om en lineær påvirkning mellem aktørerne. Systemteorien adskiller sig fra et lineært teoriperspektiv ved at fokusere på den indbyrdes relation mellem elementerne i en helhed. Politikens Nudansk Ordbog definerer et system på følgende måde: *"Et sammenhængende hele i hvilket de enkelte dele er indbyrdes relaterede og fungerer efter principper"*. Denne definition er i fin overensstemmelse med systemteorien, hvor handlinger ses som sociale strukturer, der gensidigt definerer hinanden i et afhængighedsforhold; som læge og patient, eller lærer og studerende, gensidigt definerer hinanden. De principper, som handlinger fungerer efter, kan fx være værdier, standarder, forventningsstrukturer eller implicite adfærdsregler.¹² I et lineært teoriperspektiv opfattes handlinger derimod, som ensidigt afhængige: Efter A følger B og så C¹³.

Denne afhandling beskæftiger sig med selskabers Corporate Governance-kommunikation i et komplekst samfund, hvor påvirkninger ikke altid synes, hverken logiske, eller lineære. Som det vil fremgå efter teoribeskrivelsen, er den eneste måde, hvorpå man kan reducere denne kompleksitet ned til noget håndterbart ved, at begrænse sit syn. Denne afhandling begrænser sit syn, ved at selekttere på baggrund af teorien om Agenda Setting. Fokus vil derfor blive lagt på forskellige dagsordener, deres indbyggede logikker, samt de komplekse interaktioner dagsordenerne imellem.

2.1.1 Niklas Luhmanns systemteori

Nærværende afhandling tager udgangspunkt i den luhmannianske tankegang, som den fremstår hos henholdsvis Lars Qvortrup, Georg Kneer & Armin Nassehi. Qvortrups *Det hyperkomplekse samfund* beskæftiger sig dels med Luhmanns grundbegreber, og dels med den del af teorien, som kan karakteriseres som en samfundsdiagnose, hvorimod Kneer &

¹² Fuglsang, 2004

¹³ Ibid

Nassehis bog *Niklas Luhmann – Introduktion til teorien om sociale systemer* er, som titlen også illustrerer, en introduktion til teorien. De to værker er valgt, dels for at afgrænse til den del af teorien, der er brugbar i forhold til nærværende problemstilling, og dels pga. deres brede anerkendelse i akademiske kredse. Derudover er originalkilder og citater brugt, hvor det er fundet hensigtsmæssigt. Yderligere brug af Luhmanns originaltekster vurderes derfor ikke, at bibringe afhandlingen en merværdi.

Iagttagelsen som udgangspunkt

Fra 1600-tallet og frem har samfund, som fx det danske, differentieret sig i forskellige funktionssystemer med hver deres funktion; *økonomi, videnskab, religion, familie, ret, massemedier, sundhed m.fl.*¹⁴ Samfundet er blevet polycentreret, og efterhånden hyperkomplekst, hvilket vil sige, at det "*contains more possibilities for connections than one as observer is capable of making*"¹⁵

Et hyperkomplekst samfund kan ikke overskues fra noget enkelt observationspunkt -det være sig eksternt eller internt, men må iagttages fra en flerhed af observationspunkter med hver deres iagttagelseskode¹⁶, der knytter an til de forskellige funktionssystemer. En stor del af disse iagttagelser er iagttagelser af iagttagelser: Af andres og/eller af egne iagttagelsesoperationer¹⁷, hvilket systemteorien betegner som 2. ordensiagttagelser.

I det moderne samfund tages mindre og mindre for givet, og derfor skal der større og større viden til for, at træffe de *rigtige* afgørelser. Men, da der er grænser for, hvad det enkelte hoved kan rumme, eller det enkelte funktionssystem kan kapere, differentieres samfundet ud i mindre systemer, der specialiserer sig i at håndtere en afgrænset problemstilling; Lægerne, eller mere præcist, den del af individet, der knytter an til sundhedssystem, iagttager gennem koden rask/syg. Individer, der knytter an til det juridiske system (fx jurister), iagttager forskellen på lovligt og ulovligt, politikerne på det parlamentariske eller magtmæssige mulige og umulige, forskerne på sandt og usandt, osv.¹⁸ Hvad der derfor fremstår som *rigtigt* i et system, er det ikke nødvendigvis i et andet.

¹⁴ Luhmann, 2000a

¹⁵ Qvortrup, 2003

¹⁶ Luhmann benytter ordet *iagttagelse* i definitionen: *betegnelse-ved-hjælp-af-en-skelnen*

¹⁷ Qvortrup, 2000

¹⁸ Ibid

Den, eller det, der iagttager, gør det altid under specifikke forudsætninger, og eftersom disse forudsætninger ikke længere kan antages at være universelle, må man opgive forestillingen om et fast centrum i en udefra kommende orden, eller i ét princip om mennesket. Det eneste, dette samfund ved, er, at det gør iagttagelser. Og det eneste universelle, det kan iagttage, er selve det at gøre iagttagelser.¹⁹

Systemer] omverden

Systemteorien arbejder med distinktionen *system] omverden*, hvilket vil sige, at alt er enten system eller omverden²⁰. Systemdannelse følger af stabiliseringen af en grænse mellem system og omverden, inden for hvilken en højere værdi af orden med færre muligheder, altså med reduceret kompleksitet, kan opretholdes invariant.²¹

Ethvert system har filtre – sæt af distinktioner, som afgør, hvad det beskæftiger sig med. Disse filtre gør det muligt for systemet, at se noget – men altid på bekostning af alt andet. Blikket bliver selektivt. Det muliggør med andre ord, en øget kompleksitet indenfor det enkelte område - på bekostning af helhedsblikket.

Kommunikation som systemers mindste enhed

Traditionelt betragtes kommunikation, som transport af mening (se fx Shannon & Weaver, 1949). Systemteoriens syn er også her radikalt anderledes, fx kan to psykiske systemer, som er det tætteste systemteorien forholder sig til individer, ikke opnå direkte kontakt, eller sagt på en anden måde: person A kan aldrig få direkte adgang til person B's tanker. Person A kan kun forsøge, at forholde sig til det, som person B kommunikerer. Systemteorien betragter kommunikation ikke som transport af mening, men som selektionsprocesser, der har til hensigt at forstyrre²².

¹⁹ Qvortrup, 2000

²⁰ Der findes forskellige slags systemer: maskiner, organismer, sociale systemer og psykiske systemer. Når ordet system her i afhandlingen bruges er det udelukkende ment som henvisning til sociale systemer.

²¹ Kneer & Nassehi, 1997

²² Qvortrup, 2000

De sociale systemer eksisterer af kommunikationer. Derved ikke sagt, at mennesket ikke har relevans for systemet, men på samme måde, som hjernen eksisterer som omverden for bevidstheden, er mennesket omverden for det sociale system. Det sociale system opretholder sin eksistens ved hele tiden at skabe og genskabe nye kommunikationer, og derfor er det et autopoietisk system; de kommunikative processers eneste mål er deres middel – fortsættelse af sig selv. Til forskel fra målrationalitet kan vi altså her tale om særlig cirkulær rationalitet, der begrunder sig i sig selv.

Kommunikation er en kæde af selektioner: 1. A italesætter X frem for Y, 2. A vælger derefter måden hvorpå X skal italesættes frem for alle mulige andre måder at italesætte det på, og til sidst vælger B, hvordan han ønsker at forstå det (frem for alle mulige andre måder at forstå det på) – alle 3 selektioner skal være til stede, før der er tale om kommunikation²³. De kommunikative selektioner har til formål, at reducere den føromtalte kompleksitet, verden består af²⁴. Da systemer er udtryk for bestemte kommunikative selektionshandlinger, der over tid har stabiliseret sig, opstår visse forventninger, der letter kommunikationen. Fx hjælper lægens kittel og stetoskop os med at forstå, hvad lægen med størst sandsynlighed mener, når han spørger: *"Hvordan går det?"*

Koder, temaer og programmeringer

Hvert system har sin måde at iagttage verden på - gennem en skelnen mellem sig selv og sin omverden. Denne skelnen bliver kommunikeret i en bestemt binær kode, hvor kodens positive side iagttages. Det økonomiske system iagttager verden ud fra koden betale sig/ ikke betale sig, og det politiske system iagttager verden ud fra koden magt/ ikke magt etc. Når et system, som fx det økonomiske iagttager noget gennem sin bestemte kode, ved vi på forhånd, at det ikke er alting, der bliver iagttaget. Det er altid på bekostning af noget andet, for fokus lægges på fx profit versus tab, omkostninger, priser, betalingsdygtighed etc.²⁵ Ligeledes er systemernes iagttagelser kendetegnet ved, at forskellige systemer ikke kan tale sammen, da de taler i forskellige binære koder. Systemerne kan, ifølge systemteorien, udelukkende *irritere* hinanden.

²³ Qvortrup, 2000

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

Når noget sker, dannes først et tema, hvorved andre temaer udelukkes. Vi kan bruge et eksempel til at illustrere dette: *Finanskrisen*. Temaet kunne blive amerikansk politik, ledelse af banker, økonomiske bobler, arbejdsløshed, Corporate Governance etc. Temaet giver derefter kommunikationen en form: ”*Man kan ikke reagere på forstyrrelse uden at sige, hvad reaktionen retter sig imod, og hvor den peger hen.*”²⁶ Når temaet er valgt²⁷, skal det kodificeres, derved handler kommunikationen ikke længere kun om fx Corporate Governance, men perspektiveres i forhold til fx koderne ret/uret, orden/uorden, magt/afmagt. Endeligt kobles tema og kode sammen i et program, der siger noget om, hvad der er i orden/uorden eller, hvordan orden kan genetableres. Med andre ord forbinder programmet kode og tema.²⁸ Der er tale om kommunikative selektionshandlinger, der er kontingente – der kunne lige så vel være blevet valgt andre temaer, koder eller programmer.

Organisationer, politikere og mediehuse

Organisationer er polygene, men knytter primært an til ét funktionssystem. Dette har bl.a. til formål, at ”*stabilisere forventningerne*” og ”*fremme beslutningsprocesserne*”²⁹. Organisationer refererer altså til flere forskellige funktionssystemer, men de defineres i særlig grad af kun ét funktionssystem, som er styrende for organisationens overordnede kommunikation og selvforståelse. Det skaber visse forventninger, og faciliterer både beslutningsprocesser og forhold til omverdenen. Erhvervsvirksomheder er organisationer, hvis beslutningspræmisser domineres af referencen til det økonomiske funktionssystem. Vi har fx ikke en forventning om, at de vil italesætte juridisk retfærdighed eller akademisk sandhed, men til gengæld forventer vi, at deres fokus er på at tjene penge.

Politikere knytter ligeledes an til mere end ét funktionssystem, men har primat i det politiske. Vi har en forventning om, at de bevæger sig rundt i en verden præget af begreber, som *magt, flertal, finanslovsforhandlinger, stemmer, valgkamp* etc.

Mediehuse, derimod, konstrueres i højere grad af iagttagelsen; iagttages et mediehus som en virksomhed, knyttes mediehuset op mod det økonomiske system, hvor begreber som fx *bladsalg, publikumssegmenter, pris, abonnementer og bundlinie* udgør koden. Iagttages

²⁶ Qvortrup (2000)

²⁷ Temaer får sjældent lov at stabilisere sig; de strides i stadige konkurrencer med andre temaer

²⁸ Qvortrup (2000)

²⁹ Holmström (2003)

mediehuse derimod som stabiliseringen af journalistikken, består disse iagttagelser af begreber, som *nyhedskriterier, journalistisk etik, indlandsstof, kilder* etc.

2.1.2. Agenda Setting

Agenda Setting-teori handler om de processer, der fører til, at noget kommer på den politiske dagsorden, og ikke mindst, hvilken indflydelse denne overordnede dagsorden har på andre dagsordener, såsom politikernes, den offentlige og mediernes. Med politisk dagsorden forstås her: *"a general set of political controversies that will be viewed at any point in time as falling within the range of legitimate concerns meriting the attention of the policy."*³⁰

Et emnes væsentlighed er i sig selv ikke en automatisk adgangsbillet til den eftertragtede dagsorden. Der vil altid eksistere langt flere emner, end der er plads til, hvilket betyder, at Agenda Setting skal betragtes, som en politisk proces, hvor forskellige aktører som for eksempel organisationer, politikere eller journalister, prøver at flytte opmærksomheden fra dette eller hint emne over på egne. Kampen om opmærksomhed, og ikke mindst organiseringen af den, har karakter af et nulsumsspil, idet et nyt emne på den politiske dagsorden ofte er betinget af et andets exit.³¹

Dagsordensætningens to niveauer

Fra dagsordenhypotesen så dagens lys som selvstændig teori i begyndelsen af 1970'erne, foregik analysen udelukkende på det, der i dag kaldes dagsordenteoriens første niveau. Her handler det først og fremmest om, hvilke emner, der får kæmpet sig vej til dagsordenen og i anden omgang, hvordan emnerne derefter prioriteres i forhold til hinanden. Analysen på første niveau foregår med andre ord i høj grad, ved at måle emnets synlighed via dets kvantitative eksponering i medierne.

I stedet for blot at fokusere på et emnes kvantitative tilstedeværelse på en given dagsorden - hvilke emner skal vi mene noget om, ønskede man at bringe analysen videre ned i selve teksten for, at undersøge dens ordlyd og samlede forståelsesramme. Altså, hvordan emnet italesættes og således tager sig ud på mediernes dagsorden, hvad der eventuelt holder emnet

³⁰ Dearing & Rogers, 1996

³¹ Ibid

på dagsordenen, og hvilken indflydelse italesættelsen har på den offentlige mening (hvad vi skal mene om emnet). Dermed bliver det muligt, at anskue analyseobjektet gennem en mere kvalitativ brille, hvor de diskursive aspekter, i form af vinklinger og fortolkninger, er i centrum.

Flere forskere, (Ghanem, 1997; McCombs, 2004; Ørsten, 2005 etc.), mener på denne baggrund, at dagsordenteoriens andet niveau rimer på begrebet *framing*. Ghanem (1997) går i forbindelse med lanceringen af Agenda Settingens andet niveau så langt, som til at pointere, at: *"No discussion of the second level of agenda-setting is complete without an extensive examination of media frames"*³² I dansk forskning er der ligeledes tradition for at sammenkæde Agenda Settingens andet niveau med framing, (Laursen, 2001; Hjarvard et al., 2004; Ørsten et al., 2005). Framing kan i medievidenskabelig sammenhæng siges, at udgøre mediernes fortolkning af, inden for hvilken ramme et emne skal forstås. Denne journalistiske *indramning* retter modtagerens opmærksomhed mod bestemte dele og opfattelser af emnet, og udelader i sagens natur en lang række andre emner. Dermed formidles en bestemt fortolkningsramme videre, som sætter emnet ind i en kontekst, der ifølge sammenhængens fortalere, kan have stor effekt på modtagerens holdnings- og livsverden.

Hermed bliver medierne både arenaen, hvorigennem den politiske dagsorden kan iagttages, men også selvstændige aktører med egne dagsordener. Der vil herefter blive skelnet mellem mediernes dagsorden, politikernes dagsorden, den offentlige dagsorden, samt den politiske dagsorden, der skal forstås som de fortsatte resultater af nulsumspillet, der foregår mellem disse aktørers dagsordener.

Begrebet Agenda Setting vil under kapitel 4 blive yderligere præsenteret i forbindelse med, at spørgsmålet om, hvad en politisk dagsorden er, og hvordan den sættes. Dette er valgt, da Agenda Setting ikke er én teori, men hvad man kan kalde en paraplybetegnelse for forskellige akademiske forskningstraditioner, som fx medieteorier, politologi og kommunikationsteorier, der beskæftiger sig med, hvad der skal til for at sætte den politiske dagsorden.

2.2 Empiri

Nedenfor præsenteres den empiri, der ligger til grund for afhandlingen.

³² Ghanem, 1997

2.2.1. Avisartikler og akademiske undersøgelser

Hvor det har været muligt, at henvise til forskere og disses undersøgelser er dette gjort, da denne form for empiri, qua dens akademiske ståsted, må betragtes som pålidelig og valid.

Der vil i afhandlingen blive brugt artikler, hvor det vurderes at bidrage med yderligere information, eller hvor der ikke foreligger et akademisk alternativ. Når man beskæftiger sig med en samtidig problemstilling, hvis præmis er, at den er konstant foranderlig, kan det være nødvendigt, at benytte diverse avisartikler som empirisk grundlag. Verden ændrer sig i et sådan tempo, at den akademiske verden ikke altid kan nå, at publicere forskningsrapporter, der dækker denne udvikling, mens den stadig står på. Avisartiklerne er valgt ud fra et kriterium om størst mulig validitet. Derfor er de store danske omnibusaviser samt nicheavisen Børsen brugt frem for mere tvivlsomme internetkilder som fx holdnings-blogs eller wikipedia.dk.

2.2.2. Statistisk materiale og Corporate Governance-kommunikation

Grundlaget for den kvantitative empiri i kapitel 3 udgøres af de på NASDAQ OMX Copenhagen (OMX) børsnoterede selskaber for regnskabsåret 2008-2008/2009, der forholder sig til de danske anbefalinger. Der er tale om 177 selskaber (24 LargeCap, 46 MidCap, 107 SmallCap selskaber). Konkret udgøres empirien af disse selskabers offentligt tilgængelig egen-kommunikation – dvs. indhold på deres hjemmesider samt selskabernes årsrapporter. Selve undersøgelsesdesignet beskrives nærmere i afsnit 3.4 (Undersøgelsesdesign og data).

2.2.3. Infomedia

Når man undersøger politiske dagsordener, hvilke aktører, der bidrager til disse og lignende, er der i akademiske kredse i Danmark præcedens for at benytte Infomedia som værktøj. Således lægger denne afhandling sig i samme tradition for empiriindsamling. Den konkrete fremgangsmåde vil blive beskrevet i forbindelse med, at Infomedia-analysen aktualiseres i afhandlingens kapitel 4.

2.3. Validitet

En undersøgelses validitet afgøres ved at spørge til operationaliseringen af problemformuleringen; har man belyst, det man søgte belyst?³³

Der ligger i denne tilgang til validitet en iboende afvisning af den logisk positivistiske erkendelsesproces og en inddragelse af det sociale aspekt i processen hen imod sandhed. Nærværende afhandling abonnerer således også på ideen om muligheden for forskellige og sideløbende former for sandhed, bl.a. som følge af Luhmanns tanker omkring ståsteder.

Indenfor kvalitativ forskning er der derfor et aspekt af sandsynlighed ift. validiteten af resultaterne, som baserer sig på de kommunikative og sociale aspekter i etableringen af sandheder.

I socialvidenskaberne er validitet således i højere grad et spørgsmål om at belyse det, der ønskes belyst fremfor at forsøge at måle det³⁴. Kriterierne hvorved man kan evaluere validitetens af den kvalitative forskning reflekterer følgelig de eksisterende tilgange, men fælles for dem er at validiteten er fuldstændig afgørende for legitimiteten og retfærdiggørelsen af forskningsresultaterne. Som konsekvens heraf bør validiteten sikre, at forskningsresultaterne repræsenterer reelle fænomener og er reproducerbare for andre forskere.

Kvale (2007) abonnerer på disse præmisser og foreslår at validitetskriterier bør fokusere på forskerens evne til at undersøge, kontinuerligt tjekke, spørge og teoretisk analysere og fortolke resultaterne, hvilket burde afdække mulig forudindtagethed og fejlslutninger. Hovedkriteriet for validitet, i denne kontekst, er derfor evnen til at stille spørgsmål, sikre gennemsigtighed, triangulere og kritisk afprøve mulige fortolkningsmuligheder.³⁵

Den valgte tilgang til validitet bør således både ses i forlængelse af den kvalitative forskningstradition og de socialkonstruktivistiske præmisser i Luhmanns systemteori.

³³ Bitsch Olsen et al., 2002

³⁴ Kvale, 1995

³⁵ Kvale, 2007

Kapitel 3

I hvor høj grad forholder de danske børsnoterede selskaber sig kommunikativt til Corporate Governance, og hvordan italesættes denne kommunikation?

At virksomheder kommer i krise eller bliver udsat for skandaler, er ikke et nyt fænomen. I kølvandet på en række finansskandaler i slutningen af 80'erne fulgte en offentlig debat om de overordnede retningslinjer, selskaber skulle ledes efter: Corporate Governance eller på dansk god selskabsledelse.

I 1992 udkom den første Corporate Governance rapport (The Cadbury Report), og siden er internationale organisationer som OECD og EU samt mange lande kommet med hver deres bud på, hvad god selskabsledelse er. Alt sammen i et forsøg på at mindske risikoen for erhvervsskandaler.

I Danmark nedsattes i 2001 *Komitéen for God Selskabsledelse* (herefter blot Komitéen), hvis formål var at udarbejde et sæt anbefalinger, der passede til en dansk kontekst. Opgaven for komitéen har siden været at holde anbefalingerne ajour.

Det forhold, som ofte blev konstateret i oprydningen af skandalerne, var, at virksomhedens ledelse og aktionærer havde haft målkonflikt, samt at der havde været informationsasymmetri de to parter imellem. Ledelsen havde med andre ord en interesse i at lede selskabet til gavn for dem selv og ikke nødvendigvis til gavn for aktionærerne. Denne erkendelse medførte, at en række erhvervsfolk og eksperter begyndte at forske i, hvordan aktionærerne bedre kunne få overblik over de forhold, som skabte problemerne. Eksperternes arbejde udmundende i flere forskellige rapporter med hver deres bud på, hvordan man kunne forebygge disse faldgruber. Den danske definition af Corporate Governance, som er grundlæggende for nærværende afhandling, lyder: *"Det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed, dvs. som "kontrol og styring" af virksomheder gennem ejerskab, bestyrelsesstruktur, aflønningssystemer, selskabslovgivning m.v."*.³⁶

³⁶ Komitéen for god selskabsledelse

Corporate Governance repræsenterer et ønske om at skabe større gennemsigtighed for bl.a. aktionærerne, således at disse bedre kan tage stilling til, hvad og hvordan deres penge bruges og forvaltes: *”Af hensyn til aktionærer og andre interessenters mulighed for at bedømme forholdene i offentligt handlede selskaber er gennemsigtighed på disse ledelsesområder vigtig.”*³⁷

Det er nærliggende at stille spørgsmålstegn ved, om Corporate Governance-anbefalingerne qua deres udformning som soft law er nok, når vi alligevel løbende ser kriser og skandaler; Roskilde Bank, IT Factory, Genmap, Amagerbanken m.fl. Det er derfor også nærliggende at tænke, at næste skridt kan blive at ændre anbefalingerne til juridisk bindende hard law. Som problemfeltet viser, kan dette være en dyr affære for virksomhederne, og antagelsen bag denne afhandling er derfor, at virksomhederne må have et incitament til at finde en bedre løsning, der tilfredsstiller alle involverede parter. Det er derfor interessant at undersøge nærmere, i hvor høj grad selskaberne forholder sig til anbefalingerne, og hvordan de vælger at kommunikere herom. Denne statusanalyse vil danne baggrund for en efterfølgende vurdering af selskabernes praksis og deres udgangspunkt for at påvirke dansk lovgivning igennem den politiske meningsdannelse.

Dog først en kort gennemgang af dels Komitéen og dens anbefalinger.

3.1 Komitéen for god Selskabsledelse

Komitéen for god Selskabsledelse er et uafhængigt organ, hvor medlemmerne officielt udpeges af Økonomi- og Erhvervsministeren. Komitéen består af 7-9 medlemmer, der tilsammen i form af praktisk erfaring inden for ledelse, kapitaltilførelse og rådgivning af børsnoterede selskaber repræsenterer centrale områder inden for Corporate Governance³⁸. Lars Nørby Johansen sad som formand for Komitéen frem til 2009, hvor Sten Scheibye overtog formandskabet. I 2011 blev Birgitte Aagaard-Svendsen formand.

Siden offentliggørelsen af de første anbefalinger har Komitéens rolle været at holde anbefalingerne ajour, følge den nationale og internationale udvikling, indsamle synspunkter

³⁷ Komitéen for god selskabsledelse

³⁸ Vedtægter

og erfaringer fra selskaberne mv.³⁹. Derudover er det også set, at Komitéen har blandet sig i den offentlige debat i kraft af rollen som eksperter på området; dette aspekt vil blive uddybet i afhandlingens kapitel 4.

3.2 Anbefalingerne

Siden de første danske anbefalinger udkom i 2001, er de revideret fire gange. De seneste anbefalinger udkom i april 2010, og trådte i kraft fra årsskiftet 2011.

Der er 40 anbefalinger inddelt i 8 afsnit:

- I. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen
- II. Interessenternes rolle og betydning for selskabet
- III. Åbenhed og gennemsigtighed
- IV. Bestyrelsen opgaver og ansvar
- V. Bestyrelsens sammensætning
- VI. Bestyrelsens og direktionens vederlag
- VII. Risikostyring
- VIII. Revision

Flere af de 40 overordnede anbefalinger består af to eller flere underanbefalinger. Fx består anbefaling IV.2 (*Bestyrelsesformandens opgaver*) af to underanbefalinger. Dette fremgår tydeligt af anbefalingerne, da hver underanbefaling altid indeholder ordet ”*anbefales*”, som ligeledes er markeret med fed skrift.

Nogle af anbefalingerne er konkrete, som fx anbefaling I.3: ”Det ***anbefales***... at fuldmagter, som gives til selskabets bestyrelse, så vidt muligt indeholder aktionærernes stillingtagen til hvert enkelt punkt på dagsordenen.”⁴⁰, mens andre er mere vagt formuleret som fx anbefaling II.2 ”Det ***anbefales***, at bestyrelsen sikrer, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med selskabets politik herom”⁴¹.

³⁹ Vedtægter

⁴⁰ Corporate Governance-anbefalingerne

⁴¹ Ibid

Anbefalingerne er som tidligere nævnt udformet som *soft law*; en slags *best practice*, der bygger på frivillighed og selvregulering. Dog således, at selskaberne enten skal følge en given anbefaling eller forklare, hvorfor man ikke gør det (*"I henhold til årsregnskabslovens § 107b nr. 6 skal børsnoterede virksomheder, og forventeligt også finansielle virksomheder, beskrive hovedelementerne i virksomhedens interne risikostyrings- og kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen"*⁴²), hvilket internationalt set betegnes som *comply or explain*-princippet, på dansk *følg eller forklar-princippet*. Det er således op til markedet at vurdere selskabet baseret på dets stillingtagen til anbefalingerne.

Det skal i denne sammenhæng bemærkes, at den reelle værdi af anbefalingerne ikke ligger i selve offentliggørelsen af, hvordan selskaberne forholder sig til anbefalingerne, men i den proces der ligger forud. Kun ved at bestyrelsen bevidst tager stilling til deres selskabsledelse, kan man undgå, at arbejdet med anbefalingerne bliver en slags *tick the box*-øvelse. Dette vigtige aspekt er bl.a. nævnt direkte i den engelske code: *"Whilst shareholders have every right to challenge companies' explanations if they are unconvincing, they should not be evaluated in a mechanistic way and departures from the Code should not be automatically treated as breaches. Shareholders should be careful to respond to the statements from companies in a manner that supports the "comply or explain" process and bearing in mind the purpose of good Corporate Governance"*.⁴³

3.3 Statistisk materiale

De data, der er brugt i denne afhandling, er oprindeligt udarbejdet i forbindelse med et forskningsprojekt på Copenhagen Business School på Center for Corporate Governance⁴⁴

Metoden for udarbejdelsen af det statistiske materiale vil dog her blive uddybende præsenteret, da dette ikke er at finde i den oprindelige rapport. Det er afhandlingens forfatter, der i forbindelse med udarbejdelsen af Corporate Governance-rapporten har analyseret og vurderet de forskellige selskabers kommunikation, og dermed udarbejdet det statistiske materiale der ligger til grund for rapporten. Det vil sige, at der her er tale om primær empiri, der blot også er anvendt andetsteds.

⁴² Grantthornton.dk

⁴³ Financial Reporting Council. The Combined Code on Corporate Governance (June 06)

⁴⁴ Rose & Dolata, 2010

Afhandlingen sigter foruden præsentation af udvalgte dele af de statistiske resultater også på at læse disse ind i et kommunikationsperspektiv, der vurderes at bibringe andre og nye mulige forklaringer på de statistiske resultater. Dette var ikke tilfældet i den oprindelige undersøgelse og den efterfølgende rapport. Grundlæggende kan man sige, at analysen har en strukturafdækkende del, der er illustreret i udvalgte grafer, samt en fortolkende diskussion af mulige forklaringer tendenser. Der foretages dog ingen egentlig strukturafprøvning eller test af de fortolkede faktorer. I stedet vil dette afsnits betragtninger og konklusioner blive debatteret og perspektiveret i afhandlingens kapitel 5.

Statistikken er udarbejdet på baggrund af anbefalingerne for god selskabsledelse af 15. august 2005, senest opdateret den 6. februar 2008 og dermed ikke de senest reviderede anbefalinger. Det fremgår af Komitéens hjemmeside, at de i samarbejde med OMX i 2010 har gennemført en lignende undersøgelse af selskabernes 2009 årsrapporter og hjemmesider⁴⁵, hvorefter de overordnede konklusioner er i overensstemmelse med dem draget på baggrund af 2007 og 2008 årsrapporterne, der danner grundlag for denne afhandling. Datagrundlaget synes derfor stadig aktuelt.

3.4 Undersøgellesdesign og data

Overordnet blev selskaberne analyseret efter et *kommunikeret følg eller forklar-princip*. Det vil med andre ord sige, at kravet var, at de forholdt sig til alle anbefalingerne kommunikativt, ved enten at forklare hvordan de lever op til de givne anbefalinger, eller i de tilfælde hvor de ikke lever op til anbefalingerne, at forklare hvorfor de ikke gør. Dette adskiller sig fra den traditionelle måde at anskue og forstå *følg eller forklar-princippet*, hvis man ser stringent på det; som det også fremgår af ordlyden, er det kun, hvis et selskab ikke vælger at følge en anbefaling, at den skal forklares. *Kommunikeret følg eller forklar* kræver, at selskabet kommunikerer uanfægtet, om der er tale om *følg* eller *forklar*. Hjemmel i denne fremgangsmåde er fundet på OMX' hjemmeside i dokumentet *Regler for udstedere af aktier*⁴⁶, hvor fondsbørsen forklarer, hvordan *følg eller forklar-princippet* skal forstås: ”Danske selskaber skal i deres årsrapport give en redegørelse for, hvorledes de forholder sig til Anbefalingerne for god selskabsledelse (...). Selskaberne skal anvende ’følg eller forklar’-

⁴⁵ Efterlevelse af anbefalingerne

⁴⁶ Regler for udstedere af aktier

*princippet ved udarbejdelsen af redegørelsen.*⁴⁷ Ordet ”redegørelse” indikerer, at det OMX ønsker, er at få selskaberne til at kommunikere. Ligeledes finder man i dokumentet sætningen: ”*Gennemsigtighed omkring selskabets ledelsesstruktur er det bærende element*”⁴⁸. Begge dele peger på, at OMX forventer kommunikation omkring selskabernes forhold til anbefalingerne. Dette giver ligeledes mening set i lyset af, at anbefalingerne er udarbejdet for at løse op for principal/agent-problematikken ved at skabe større gennemsigtighed for aktionærerne. Hvis ikke ledelsen (agenten) kommunikerer om forholdene, hvordan skulle aktionærerne (principalerne) så kunne få indsigt?

Gennemgangen af selskaberne bygger på et pointsystem, der er bygget op således, at forholder et givent selskab sig kommunikativt til en anbefaling, udløser det 1 point. På baggrund af *følg eller forklar-princippet* er selskaberne tildelt point, uanset om de lever op til anbefalingen, eller om de blot forklarer, hvorfor de har valgt at fravige. Derimod, er der ingen forklaring eller en ikke-fyldestgørende forklaring, er selskaberne tildelt 0 point for den pågældende anbefaling.

Som tidligere nævnt er flere af anbefalingerne inddelt i underanbefalinger. Fremgangsmåden har i de tilfælde været at lade underpunkterne tilsammen udgøre et hele, dermed bliver det muligt fx at opnå en score på 0,67 point, hvis man kun lever op til 2 ud af 3 underpunkter. På baggrund af denne fremgangsmåde vil selskaberne maksimalt kunne opnå 40 point, som svarer til det overordnede antal anbefalinger.

Derudover er der i vurderingen taget hensyn til, at de finansielle selskaber er underlagt særlig lovgivning. Kapitel 8 ”*Ledelse og indretning af virksomheden*”⁴⁹ i *Lov om Finansiell Virksomhed* går flere steder ind og overlapper med anbefalingerne. Derfor får de finansielle selskaber automatisk og uden skelnen til deres kommunikation 10,42 point⁵⁰, da det antages, at selskaberne lever op til dansk lovgivning.

⁴⁷ Regler for udstedere af aktier

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Retsinformation.dk

⁵⁰ Det drejer sig om følgende anbefalinger: II.1, III.1A, III.1B, IV.1, IV.2A, IV.2B, IV.3, IV.4, V.1B, V.1D, V.4A, V.4B, V.4C, V.11, VII.1, VII.2 og VIII.7

Da der naturligvis vil være tale om en subjektiv tolkning af anbefalingerne, og hvad der kræves for at forholde sig til disse, er der udarbejdet og vedlagt som bilag⁵¹ et paper, der viser, hvilke kriterier denne analyse er baseret på. Dette er ligeledes med til at sikre, at alle selskaberne er blevet iagttaget efter samme skel.

Efter vurderingen er alle selskaberne blevet kontaktet pr. brev og bedt om at forholde sig til den score, de på denne baggrund er blevet tildelt med mulighed for at komme med indsigelser. Det er på den baggrund, at man bør være i stand til at konkludere, at datasættet på trods af de subjektive vurderinger er så validt som muligt.

3.5 Resultater

Her følger de dele af undersøgelsens resultater, der for afhandlingen er relevante. Først vises resultaterne for alle selskaberne samlet, så fordelt efter virksomhedsstørrelse og derefter industrisektor. Undervejs vil resultaterne (som ligeledes ses illustreret i graferne) blive diskuteret og fortolket, samt der vil blive illustreret med uddrag fra selskabernes Corporate Governance-kommunikation.

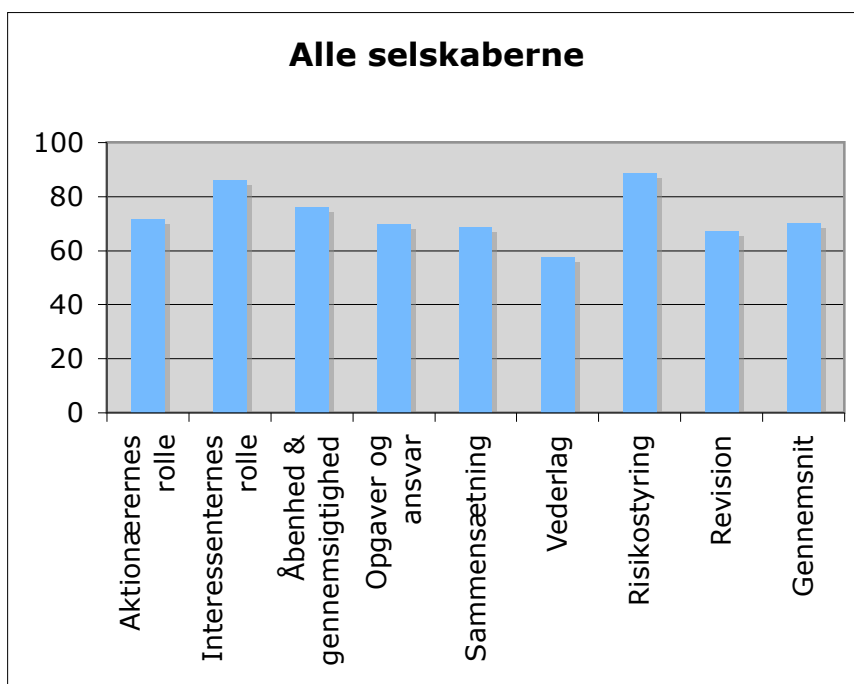
3.5.1 Alle selskaberne

Tabellen på næste side viser alle selskabernes gennemsnitlige score fordelt på de otte afsnit, samt det samlede gennemsnit.

Overordnet kan det af tabellen aflæses, at selskaberne i gennemsnit forholder sig til 70 % af anbefalingerne. Niveauet må siges at være pænt, dog med plads til fremtidige forbedringer.

⁵¹ Se bilag 1

Tabel 1: Selskabernes gennemsnitlige score for 2008



Af tabellen fremgår det ligeledes, at selskaberne i højere grad forholder sig kommunikativt til *Interessenternes rolle* og *Risikostyring* og i mindst grad til *Vederlag*. En mulig forklaring herpå kunne være anbefalingernes udformning; *Risikostyring* indeholder tre konkrete anbefalinger, *Interessenternes rolle* indeholder to konkrete anbefalinger, mens *Vederlag* indeholder i alt 13 anbefalinger (inklusive underanbefalinger).

En anden mulig forklaring kunne være, at de førstnævnte anbefalinger er mindre kontroversielle for selskaberne at kommunikere om. Gennemgangen af årsrapporterne tegner et billede af, at selskaberne lister en række risici, samt hvordan selskaberne forsøger at håndtere disse. En stor del af disse risici er overordnede markedsrisici og dermed gældende for langt de fleste selskaber. For eksempel kan nævnes leverandør-, valuta-, salgs-, rente-, skatte- og kreditrisiko. Modsat lyder en af anbefalingerne under *Vederlag* som følger: *"Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder en redegørelse for den faste løn og de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning (omfattende enhver variabel aflønning), herunder betingelserne for at optjene tildelt bonus/tantieme og/eller aktiekursrelaterede incitamentsordninger m.v. samt for pensions- og fratrædelsesordninger og andre fordele.*

(...) ”⁵². Qua anbefalingens udformning og hensigt er det for selskaberne ikke muligt at opfylde den ved at kommunikere lige så generelt, som det fx ses under risikoanbefalingerne.

Der tegner sig også en generel modstand mod at oplyse vederlaget individuelt, som anbefaling VI.5 kræver: ”*Det **anbefales**, at der i årsrapporten gives oplysning om størrelsen af henholdsvis de enkelte bestyrelsesmedlemmer og de enkelte direktionsmedlemmers samlede vederlag fra selskabet og andre selskaber i samme koncern.*”. Kun få selskaber oplyser dette, mens en stor andel ser bort fra denne konkrete anbefaling, uden anden forklaring end at selskabet vurderer, det er irrelevant. Det kan formodes at selskaberne, ligesom fx en stor del af de danske HK’ere⁵³, generelt ikke ønsker at tale højt om lønninger. Ifølge arbejdsmarkedsforsker Mogens Ove Madsen, Aalborg Universitet, er det et typisk mønster, at man helst ikke taler om løn⁵⁴. Der har i den senere tid været en del interesse fra både politikere og medier om selv samme emne. For blot at nævne nogle få eksempler: ”*Høje cheflønninger trods sparetid*”⁵⁵, ”*S ønsker lup på direktørlønninger*”⁵⁶ og ”*Tag ansvar for direktørlønninger*”⁵⁷. Sidstnævnte skriver bl.a.: ”*Hvilke konsekvenser har krakket haft for bankdirektørerne? De højeste lønninger i staten! Roskilde Banks direktør fik næsten 11 mio. kr. i 2009 i løn og fratrædelsesgodtgørelse. Det er meget vanskeligt at forklare det rimelige i at bankdirektører belønnes med kæmpe gager, når helt almindelige danskere samtidigt lider under selv samme direktørers uansvarlighed.*”

Anders Drejer, Professor ved Aarhus Universitet, kalder det noget pjat, at så mange blandt de store selskaber ikke følger anbefalingen om at offentliggøre den individuelle løn: ”(…) *Selskaberne glemmer vist, at direktørerne er sat i verden for at varetage aktionærernes interesser. Derfor har aktionærerne også en legitim interesse i at vide, hvad den enkelte direktør får i løn*”⁵⁸.

Linda Overgaard, som var direktør for Dansk Aktionærforening i 2008, kalder det for respektløst: ”*Jeg vil kalde det mangel på respekt over for investorerne. De skal have flest*

⁵² Corporate Governance-anbefalingerne

⁵³ Danskere holder tæt om lønnen

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Høje cheflønninger trods sparetid

⁵⁶ S ønsker lup på direktørlønninger

⁵⁷ Tag ansvar for direktørlønninger

⁵⁸ Selskaber skjuler direktørlønninger

mulige oplysninger, derfor skal der være fuld gennemskuelse, så de private investorer kan orientere sig om, hvad der gives af lønninger.”⁵⁹

Jf. artiklen *”Selskaber skjuler direktørlønninger”* (Penge, 17.03.08) forklarer Jens Peter Skaarup, international pressechef i Carlsberg følgende: *”Vi vil meget gerne være åbne, men der er nogle slør, vi ikke har smidt. Når du begynder at oplyse lønningerne på den enkelte direktør, så bliver det personrelateret, og så kommer det nemt til at handle mere om den enkelte person end om virksomheden”⁶⁰.*

Det forekommer en smule paradoksalt, at selskaberne på den ene side kommunikerer, at de forholder sig til *Interessenternes rolle*, herunder anbefaling II.2: *”Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med selskabets politik herom.”*, mens de samtidigt vælger ikke at oplyse om individuelt vederlag. De selskaber, der kommer med en forklaring, lægger sig ofte op af vendinger som: *Manglende saglige hensyn, ikke nyttigt eller rimeligt eller personfølsomme oplysninger*, som stemmer overens med Jens Peter Skaarups syn.

Ifølge Lars Nørby (tidligere formand for Komitéen) skal selskaber børsnoteret i England offentliggøre vederlag i detaljer, ellers kan de ikke være børsnoterede. Dette lever selskaberne ifølge Lars Nørby *”gladeligt”* op til, hvilket gør, at han også forventer at se denne udvikling i Danmark i de kommende år: *”Jeg håber, at udviklingen vil fortsætte. Men det forudsætter selvfølgelig, at selskaberne tager det alvorligt. Ellers kunne man jo frygte, at lovgivningsmagten på et tidspunkt blander sig”*.⁶¹

3.5.2 Total CG-Indeks efter virksomhedsstørrelse

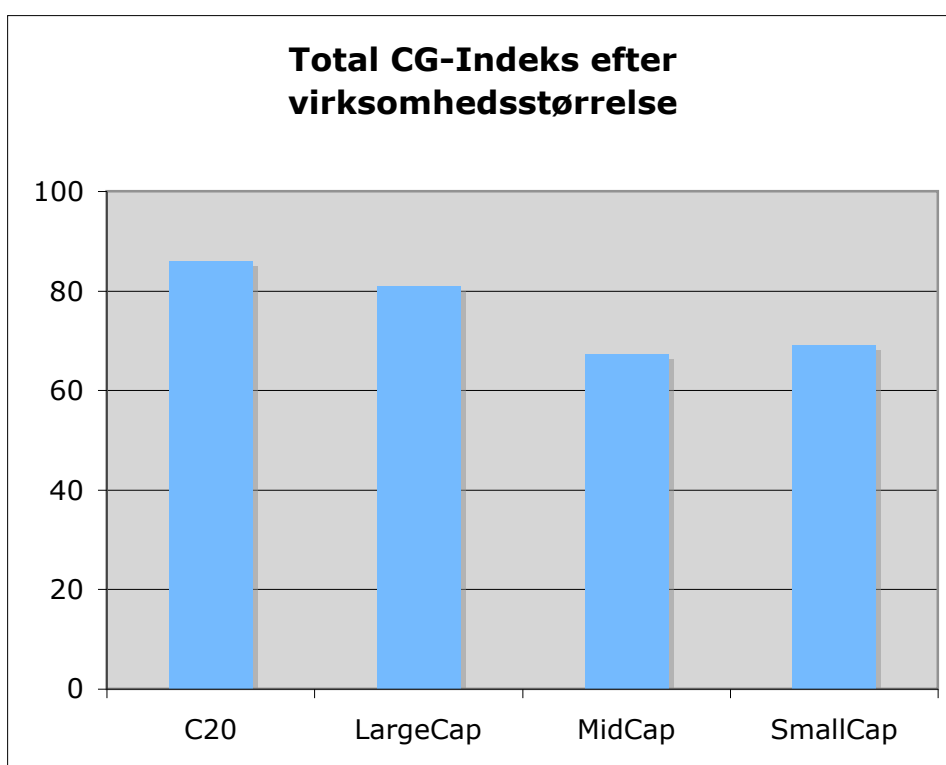
Tabellen viser den gennemsnitlige score fordelt på virksomhedsstørrelse. C20 klarer sig bedst ved at forholde sig til 85 %, LargeCap forholder sig til ca. 80 %, MidCap forholder sig til ca. 67 % og SmallCap forholder sig til ca. 69 % af anbefalingerne.

⁵⁹ Selskaber skjuler direktørlønninger

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

Tabel 2: Gennemsnitlige score fordelt på virksomhedsstørrelse i 2008



Det er måske forventeligt, at både C20 og LargeCap klarer sig bedre end gennemsnittet, men det kan synes overraskende, at SmallCap klarer sig bedre end MidCap, som begge klarer sig lige under gennemsnittet. Forskellen svarer dog kun til lige under én anbefaling (0,8 anbefaling).

Mulige forklaringer på, hvorfor de mest handlede selskaber klarer sig bedre, kunne være en mere udbygget Investor Relations-funktion og/eller et større fokus på kommunikation (herunder kriseberedskab, brandopbygning og PR, for blot at nævne nogle få relevante kommunikationsfunktioner), at de er mere eksponerede i medierne, har flere ressourcer eller flere udenlandske investorer og/eller opererer/bliver handlet internationalt, hvor der kan være andre regler for gennemsigtighed. Disse selskaber synes med andre ord at have større incitament for mere gennemsigtighed i deres ledelsesstrukturer.

Internationalitet går igen flere gange som mulig forklaring på høj compliance i analysen, som det også vil fremgå af de efterfølgende afsnit her i kapitlet. Som tidligere antydnet kan der være andre krav til selskaber med internationalt sigte. De danske selskaber der er børsnoteret i USA, er fx underlagt SOX, der i sig selv lægger op til mere gennemsigtighed og

kommunikation.⁶² Det er også tænkeligt, at danske normer i selskabsledelse, som fx medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, kræver uddybende forklaring, så snart selskabet ønsker at tiltrække udenlandske investorer.

På indholdssiden tegner der sig ligeledes et billede af, at de største virksomheder lægger mere energi i at kommunikere end de mindre. Flere af de største virksomheder har længere Corporate Governance-skrivelser, hvor selskabets Corporate Governance beskrives på en langt mere flydende og sammenhængende måde end hos de mindre virksomheder. Denne skrivelse indeholder ofte anden information end anbefalingerne kræver, fx selskabets forhold til CSR, medarbejderpolitik, whistleblower-politik (se fx Lundbeck eller Novozymes). Modsat er mange af de mindre selskabers fremgangsmåde enten hvad man kan kalde et to-spaltesystem - dvs. at de i den første spalte lister den konkrete anbefaling som direkte citat, mens de i spalte to beskriver, hvordan selskabet forholder sig til den pågældende anbefaling (se fx NKT eller IC Companys) - eller også beskrives selskabets Corporate Governance meget overordnet. Ofte er der tale om, at selskaberne skriver, at de overordnet lever op til de fleste anbefalinger, efterfulgt af nogle få anbefalinger, de vurderer, at de ikke lever op til samt en forklaring herpå (se fx Capinordic, FormuePleje eller Brdr. Klee). En forklaring kunne muligvis være, at de større selskaber er mere eksponerede i medierne og derfor har et incitament til at fremstå så positivt som muligt. I kølvandet på de seneste virksomhedsskandaler i Danmark, har der, som tidligere beskrevet, været en øget interesse i medierne for bestyrelsen og direktionens aflønninger og hvorvidt disse er rimelige. Sammenligner man igen de to grupper, fremgår det, at de store selskaber fx forholder sig til 75 % af anbefalingerne under Vederlag, mens de mindre selskaber kun forholder sig til lidt over halvdelen (55 %). Dette ses også, hvis man sammenligner de to overordnede gennemsnit; de store selskaber forholder sig til 84 %, mens de mindre kun forholder sig til 68%.

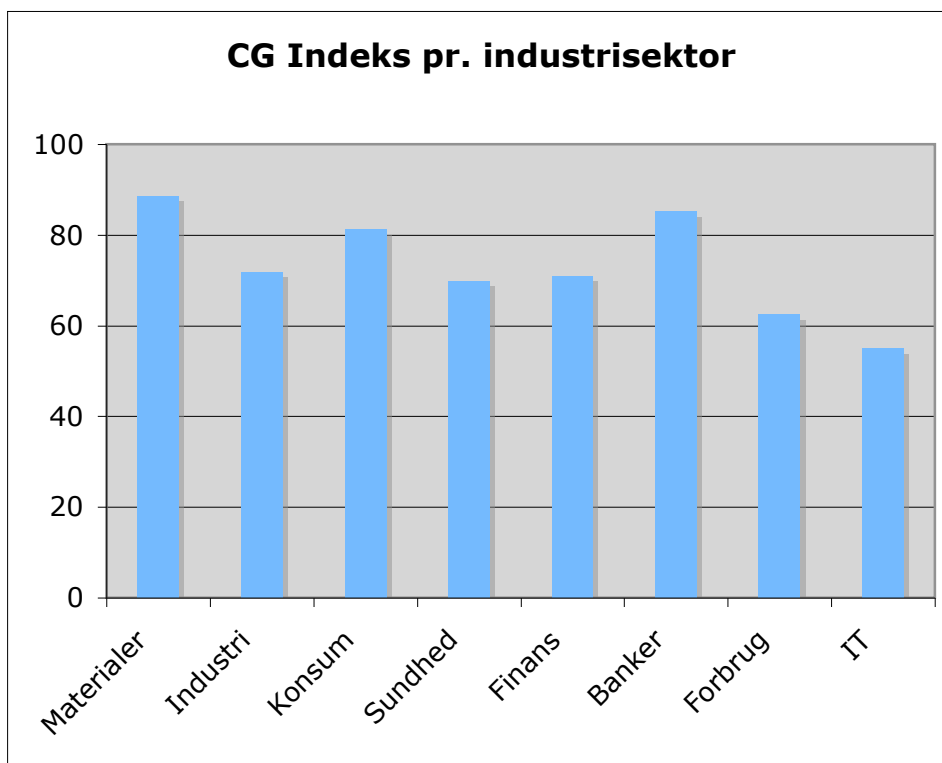
3.5.3 Fordelt på industrisektor

Tabellen viser, hvordan selskaberne fordelt på fondsbørsens kategoriseringer af industrisektorer klarer sig i gennemsnit. Højest med en score på 89 % ligger kategorien Materialer, men også Banker (85 %) og Konsum (81 %) ligger højt. Industri, Sundhed og

⁶² Se fx Torm D/S eller Novo

Finans performer gennemsnitligt med en score på 70-72%, mens Forbrug og IT ligger under undersøgelsens samlede gennemsnit med henholdsvis 63% og 55%.

Tabel 3: Selskabernes gennemsnitlige scorefordeling på industrisektor for 2008



Materialer

Kategorien Materialer udgøres af selskaberne: Novozymes, Auriga, Flügger, Brdr. Hartmann, H+H International, InterMail, NunaMinerals og SP Group. I gennemsnit complier denne gruppe med 9/10 anbefalinger, og er derfor den industrisektor, der klarer sig bedst.

Der synes ikke umiddelbart at være en sammenhæng mellem disse selskaber, der kunne forklare den høje compliance rate. Intet ved sektoren i sig selv synes at forklare det høje fokus på kommunikation. De mønstre, der ellers måtte tegne sig ved en analyse af selskaberne, kan tilbagevises ved at sammenligne med andre selskaber, der lever op til samme kriterier i resten af datamaterialet. Forklaringen synes derfor ikke at være, at der fx er tale om business-to-business selskaber, ejersammensætning eller andet. Der er heller ikke en overvægt af LargeCap-selskaber, der, som tidligere vist, i gennemsnit klarer sig bedre end de resterende selskaber. Den mest plausible forklaring synes derfor at være en statistisk tilfældighed: Der

kun tale om otte selskaber. En anden mulig forklaring kunne ligeledes være, at der i flere af selskaberne er en højere grad af internationalitet, som tidligere blev indikeret som en mulig faktor.

Konsum

Konsum-selskaberne complier i gennemsnit med 81 %, hvilket må siges at være højt. Sektoren Konsum består af kun seks selskaber, hvoraf to er C20. Alle seks selskaber er selskaber med internationalt fokus, enten i form af, at de sælger til internationale markeder som fx Carlsberg og Royal Unibrew, eller i form af, at de opererer på internationale markeder som fx ØK og FirstFarms. Mulige forklaringer på den høje rate bør nok findes i, at 33 % af selskaberne er C20, som har en højere compliance end gennemsnittet og i selskabernes grad af internationalisering, der også ser ud til at have en indflydelse – begge dele faktorer, der tidligere er blevet påpeget.

IT og Forbrug

Sektoren IT består af to MidCap og ti SmallCap, hvilket betyder, at en lavere compliance rate ud fra den tidligere omtalte tese er forventelig; selskaberne klarer sig da også med undersøgelsens laveste gennemsnitlige score på 55 % af anbefalingerne. Det interessante ved denne lave score er, at IT-selskaber ofte er kendetegnet ved en høj grad af immaterielle aktiver, samt at selve branchens ry ofte vurderes som lavt. Derfor burde man kunne antage, at bestyrelsen har et højere incitament for at holde fokus på kontrol, revision og gennemsigthed, hvilket nedenstående citater også bekræfter:

Charlotte Krogager Hvid, bestyrelsesmedlem i Dansk Industris *Dansk Management Råd*, påpeger, danske eksperter manglende ”(...) kendskab til at værdiansætte immaterielle værdier som viden, brands og potentielle salg”⁶³, som et problem, da hun ”(...) frygter at det manglende kendskab kan være med til at forværre konkurser og skandaler i it-branchen.”⁶⁴

og

”Oveni den almindelige håbløshed ryster skandalen i IT Factory yderligere tilliden til branchen, og det øger kundernes skepsis og forstærker tendensen til at være tilbageholdene

⁶³ Danmark får flere IT Factory-skandaler

⁶⁴ Ibid

med nyanskaffelser. Finansanalytiker Bjarne Jensen vurderer, at skandalen i IT Factory vil smitte negativt af på kundernes holdning til IT-branchen. (...) Det rammer branchen på et omdømme, som ikke er for godt i forvejen. Revisorer, kreditgivere og kunder vil se meget, meget kritisk på os i mange år fremover,« siger Jan Misser”⁶⁵, der er direktør for Datacon.

På trods af at investorer ikke er nævnt i ovenstående citater, virker det plausibelt at antage, at skandaler også rammer deres lyst til at investere. IT-branchen er relativt ny, men har i de år den har eksisteret haft en stor udvikling. Dette forklarer muligvis investorernes interesse frem til nu, men spørgsmålet er, hvor længe branchen kan klare sig udelukkende på verdens behov for IT-løsninger.

Den lave score kan muligvis også hænge sammen med, at IT-selskaberne ofte ikke er kendte i den almene befolkning; noget, som ser ud til at have en indflydelse på selskabernes villighed til at kommunikere gennemsigtighed. Om der er tale om kausalitet eller korrelation mellem graden af befolkningens kendskab til et selskab og graden af gennemsigtighed i selskabet skal dog forblive usagt, da det er uden for afhandlingens område. Sammenligner man kategorien IT med kategorien Forbrug synes argumentet at blive understøttet: Forbrug består af fem MidCap og ti SmallCap selskaber, hvilket først og fremmest giver en forventning om, at de klarer sig lavere end gennemsnittet. Forskellen mellem IT og Forbrug er, at Forbrug modsat IT består af flere hvad man kan kalde folkekendte selskaber som fx B&O, IC Companys, Parken, Egetæpper, Brøndby IF, Gyldendal og Søndagsavisen. Hvor IT complier i gennemsnit med 55 %, complier Forbrug i gennemsnit med 63 %. Tendensen understreges yderligere af, at de selskaber, der complier mindst, også er de mindst kendte: Green Wind Energy, Rella Hld., Scandinavian Brake Systems, Lastas. Hvorimod de selskaber, der klarer sig bedst, er IC Companys, Tivoli, BoConcept, Brøndby IF og Gyldendal.

Baseret på ovenstående kunne en mulig konklusion være, at selskabernes incitament til større gennemsigtighed og mere kommunikation om Corporate Governance hænger sammen med, hvor kendte de er i den brede befolkning. Som afhandlingen også vil komme ind på i kapitel 4 kunne en mulig forklaring herpå være mediernes rolle.

⁶⁵ IT Factory sætter it-branche under hårdt pres

Finans, herunder Banker

Selskaberne kategoriseret som Finans klarer sig gennemsnitligt med en score på 71 %, hvilket, som illustreret tidligere, stemmer godt overens med det samlede gennemsnit. Vælger man derimod de selskaber ud, der er underkategoriseret som banker, stiger gennemsnittet til 85 %. Der er i alt noteret 36 selskaber, der er tildelt underkategorien Banker; fire LargeCap selskaber (hvoraf tre er C20), 11 MidCaps og 21 SmallCaps.

Forklaringen på scoren synes derfor ikke at være fordelingen af større og mindre selskaber i kategorien.

Én mulig forklaring på, at banker klarer sig som nogle af undersøgelsens topscorere kunne derimod være, at de er underlagt mere lovgivning end de ikke-finansielle selskaber. Som tidligere beskrevet blev de finansielle selskaber automatisk tildelt point, da antagelsen var, at de lever op til deres juridiske forpligtelser.

Der synes dog også at tegne sig et andet og ret tydeligt billede, når man undersøger og sammenligner især de mindre banker: Flere mindre sparekasser og lokalbanker har samme Corporate Governance-kommunikation på deres hjemmeside, hvor det eneste der er selskabsspecifikt er navnet på selskabet.

Fx skriver Totalbanken: *"Totalbanken tilstræber størst mulig åbenhed om banken og udbygger løbende kommunikationen med alle interessenter ved at stille relevant og opdateret materiale til rådighed på pengeinstituttets hjemmeside, ..."*

Sparekassen Himmerland skriver følgende: *"Sparekassen tilstræber størst mulig åbenhed om sparekassen og udbygger løbende kommunikationen med alle interessenter ved at stille relevant og opdateret materiale til rådighed på sparekassens hjemmeside, ..."*

Og Møns Bank skriver: *"Møns Bank tilstræber størst muligt åbenhed og udbygger løbende kommunikationen med alle interessenter ved at stille relevant og opdateret materiale til rådighed bl.a. på bankens hjemmeside, ..."*

Ordlyden er påfaldende ens.

Grundet Finanskrisen, og især Roskilde Bank og Amagerbankens krak som omtalt i indledningen, har der det seneste stykke tid været en del fokus på især banker i medierne.

Dette kunne være en forklaring på den høje compliance rate. Dette kan dog ikke endeligt slutes, da det ville kræve en undersøgelse af bankernes score inden krisen, hvilket er uden for afhandlingens fokus. Der kan derfor kun være tale om gisninger, der enten fremstår som plausible eller ej.

3.6 Delkonklusion

Som ovenstående analyse viser, klarer de danske børsnoterede selskaber sig flot, idet de forholder sig til 70 % af de danske Corporate Governance-anbefalinger, der har karakter af soft law.

Selskaberne forholder sig i gennemsnit mere til anbefalingerne omkring *Interessenternes rolle* og *Risikostyring* end til anbefalingerne *Vederlag*. Mulige forklaringer herpå kunne være anbefalingernes udformning. De førstnævnte er formuleret mere konkret end anbefalingerne under *Vederlag*. *Vederlag* er muligvis også mere kontroversielt for selskaberne at kommunikere om; dels fordi anbefalingerne er mere selskabsspecifikke frem for markedsgenerelle, og dels fordi vi i Danmark generelt ikke bryder os om at tale for højt om økonomi og løn.

Analysen viser også, at der er en sammenhæng mellem, hvor handlede selskaberne er og hvor meget de kommunikerer om Corporate Governance. C20 og LargeCap complier i gennemsnit henholdsvis med 85 % og 80 %, mens MidCap og SmallCap complier med henholdsvis 67 % og 69 % . På indholdssiden af Corporate Governance-kommunikationen er disse selskabers kommunikation også oftere mere fyldestgørende og indeholder mere end anbefalingerne kræver: CSR-beskrivelser, medarbejderpolitikker, Whistleblower-politik, etc. Mulige forklaringer herpå kunne være, hvor udbygget selskabernes kommunikationsfunktioner er; IR, kriseberedskab, brandopbygning, etc., samt mere medieeksponering og/eller graden af internationalitet.

Slutteligt viser analysen, at selskaber der er kategoriseret som Materialer, Bank og Konsum har undersøgelsens højeste compliance, mens selskaberne kategoriseret som Forbrug og IT har undersøgelsens laveste compliance. Gennemgangen af kategorierne indikerer, at mulige forklaringer på, hvorfor visse selskaber klarer sig bedre end andre ikke umiddelbart ligger i selve kategorien, men ofte kan forklares ud fra ovenstående betragtninger om størrelse eller

eksponering i medierne/befolkningens kendskab til selskabet. Derudover ser der også ud til at være en sammenhæng mellem compliance og internationalitet; enten i form af at selskaberne sælger deres produkter til internationale markeder som fx Carlsberg og Royal Unibrew, eller i form af at de opererer på internationale markeder som fx ØK og FirstFarms.

Som afsnittene *IT og Forbrug* samt *Finans (herunder Banker)* viste, ser der ud til at være en sammenhæng mellem, hvor alment kendt et selskab er, og hvor høj dets compliance er. Selskaberne kategoriseret som *Forbrug* består af flere, hvad der er blevet kaldt folkekendte selskaber, end selskaberne kategoriseret som *IT*. Tendensen gik igen, da det viste sig, hvilke selskaber, der i kategorien Forbrug havde den højeste compliance; de folkekendte selskaber som IC Companys, Tivoli, Brøndby IF m.fl. havde en højere compliance rate end fx Green Wind Energy, Rella Hld. og Lastas.

Kapitel 3 har søgt at undersøge, hvordan og i hvor høj grad virksomhederne italesætter Corporate Governance på deres egne kommunikative platforme. Næste afsnit søger i stedet at undersøge, hvordan Corporate Governance italesættes i den politiske dagsorden. Kapitel 4 handler derfor om flere forskellige aktører og ofte på et mere generelt plan. Dette valg er truffet for at brede afhandlingens udsigelseskraft ud, men også fordi kommunikation i en hyperkompleks samfundsorden konstant iagttager og forholder sig til andres iagttagelser. Der vendes igen tilbage til et virksomhedsfokus i kapitel 5, hvor der samles op på de undervejs iagttagne konklusioner, og hvor disse debatteres.

Kapitel 4

Hvilke overordnede grupper deltager i den dagsordensættende proces i massemedierne i forbindelse med Corporate Governance, og hvad er deres kommunikative praksis?

Det kan være svært at gennemskue, hvorfor noget pludseligt er at finde på avisforsiderne eller er tophistorien i TV-avisen. Nogle gange sker ting bare; jordskælv, tsunamier eller statsministeren udskriver valg. Andre gange opsnuser journalister gode historier, eller historier bliver lækket til pressen. Men når det drejer sig om at sætte den politiske dagsorden på erhvervsmæssige spørgsmål - når der ikke er tale om, at der har været, hvad man kunne kalde en udløsende begivenhed - vil det ofte være resultatet af en skarp strategi, viden og korrekt brugte ressourcer til at gennemføre den.⁶⁶

Nærværende afsnit handler netop om sidstnævnte. Ved at afdække hvilke mekanismer, aktører og praksisser, der er på spil i denne proces, er tesen, at virksomheder vil kunne bruge netop denne viden til at udfærdige en strategi, der vil have større sandsynlighed for at påvirke lovgiverne.

Afsnittet er struktureret således, at der først vil blive ridset en generel samfundsudvikling op, samt en præcisering af, hvad den politiske dagsorden er. Dette har til formål at fungere som udgangspunkt for den videre analyse. Anden del af nærværende afsnit er udformet som en interessentanalyse. Her afdækkes dels de aktører, der er relevante for virksomhederne at forholde sig til, og dels deres praksisser i forbindelse med deres deltagelse i den dagsordensættende proces i massemedierne. Der er altså tale om en interessentanalyse med udgangspunkt i den politiske dagsorden baseret på Agenda Setting-teorien, samt hvilke aktører der italesætter Corporate Governance i den offentlige debat.

Som det vil fremgå af forestående har det endvidere været nødvendigt, at videreudvikle teorien, da det perspektiv, der fremstår ved at bruge Agenda Setting-teoriene ikke vil være fyldestgørende i forbindelse med, at de overføres på nærværende problemstilling. Idet teorien

⁶⁶ Agendaens anatomi

er en generel socio-kommunikativ teori og ikke en specifik Corporate Governance-teori, bliver det nødvendigt at omskrive teorien: I stedet for at tale om den offentlige dagsorden i sin helhed fokuseres der på de aktører, der i den offentlige debat italesætter Corporate Governance. Mere om dette senere i kapitlet.

Men først en kort beskrivelse af samfundsudviklingen, der har medført, at virksomheder i dag bliver nødt til at forholde sig til medier og politik for at kunne tjene penge, som alt andet lige er deres egentlige eksistensberettigelse.

4.1 Politiseringen af samfundet

I slutningen af 1960'erne og i begyndelsen af 1970'erne opstod en vifte af forbruger- og interesseorganisationer i USA, der havde deres ståsted i en anti-Corporate America ideologi. De argumenterede for, at dét, der var godt for erhvervslivet, ikke nødvendigvis var godt for samfundet. Den stigende politiske magt, disse forbruger- og interesseorganisationer fik, skyldtes bl.a. at de havde held til at rejse en række problemstillinger i massemedierne, der influerede dels på den brede offentlighed og dels på de amerikanske politikere.⁶⁷

Virksomhedernes svar på det øgede pres var at udvikle to forskellige strategier. Den første strategi gik i al sin enkelthed ud på at ignorere den stigende kritik og voksende lovgivning. Tesen var, at politiseringen af deres produktion var midlertidig og ville drive over, hvorfor virksomhederne forholdt sig afventende og tog kampen i retssalen i stedet. Den anden strategi var at gå til modangreb i en konfronterende stil ved brug af reklamekampagner. Begreber som *issue-advertising*, *advocacy-communication* og *single issue-advertising* beskriver denne tilgang; formålet var, at advokere for enten ens eget standpunkt eller adressere fejlen i andres i forbindelse med et givent issue (modsat en mere holistisk tilgang, hvor man adresserer de grundliggende holdninger)⁶⁸. Udgangspunktet var, at virksomhederne ikke anerkendte samfundskravene som legitime, hvorfor de ikke accepterede at gå på kompromis eller forstå logikkerne, der havde ført til kravene.⁶⁹

⁶⁷ Esbensen, 2007

⁶⁸ Esbensen, 2007

⁶⁹ Ibid

Ingen af de to strategier var imidlertid særlig succesfulde. Stigende viden og uddannelse blandt borgerne, udbredelsen af de visuelle medier, samt de politiske strømninger der fandtes i tiden, medførte at en offentlig holdning om, at kapitalismen ikke var lig med et ønskeligt samfund, vandt udbredelse. Forbrugerorganisationerne og fagforeningerne var i denne periode effektive i at udbrede deres dagsorden, ikke mindst fordi det politiske system var mere lydhør overfor dem end overfor erhvervslivet. Resultatet blev, at man i 1960-1970'ernes USA vedtog en lang række love, der regulerede virksomhederne og deres virke.⁷⁰

I 1960'erne begyndte de samme tendenser at dukke op i Danmark, hvor øget fokus på forbrugerrettigheder og miljøkrav blev skabt, og hvor regler for markedsføring og arbejdsforhold blev indført.⁷¹ Udviklingen, der fandt sted i denne periode, blev store ændringer i socioøkonomiske forhold; øget velstand, opløsning af traditioner og en ny opdeling af samfundet. Fra at have defineret sig ud fra en bestemt klasse begyndte danskerne nu i langt højere grad at definere sig ud fra andre faktorer; det være sig forskellige værdier, attituder, trosretninger og kulturer.⁷² Opløsningen af klassesamfundet medførte en øget fragmentering af den politiske konsensus, der gav plads til en øget pluralisering. Dette vil blive yderligere uddybet i afsnittet de faglige organisationer, som var nogle af de aktører, der hurtigt fik tilpasset sig denne nye verdensforståelse og derfor har været dygtige til at kommunikere politiske budskaber.

I takt med denne udvikling, hvor der dukkede flere legitime aktører op, massemedierne blev udbredte og samfundet generelt omstrukturerede måden, hvorpå det iagttog sig selv, er det relevant at undersøge og definere, hvad der menes med *politisk dagsorden*. I ovenstående samtid begyndte forskere at beskæftige sig med sammenhænge mellem politik og massemedier og disses indflydelse på vælgerne. Et emne der stadig er aktuelt. Nedenstående afsnit søger på baggrund af forskellige teoretikere at definere begrebet *politisk dagsorden*, så begrebet bedst rummer afhandlingens systemteoretiske og hyperkomplekse fokus.

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Ibid

⁷² Ibid

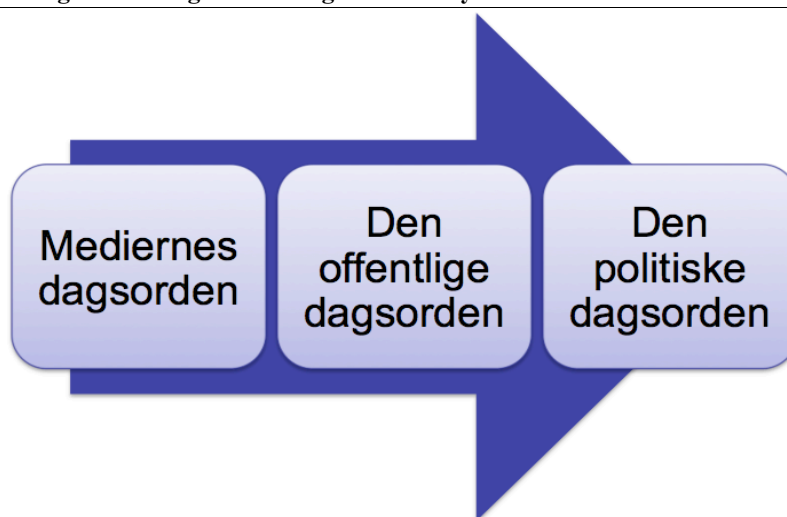
4.2 Hvad er den politiske dagsorden?

I det klassiske Chapel-Hill-studie analyserede Maxwell McCombs og Donald Shaw mediedækningen af den amerikanske præsidentvalgkamp i 1968. De undersøgte nærmere bestemt, hvilke mekanismer, der sættes i spil i dagsordenprocessen. Deres konklusion blev, at medierne havde betydning for, hvad der blev opfattet som væsentlige emner blandt vælgerne.⁷³

Med udgangspunkt i Chapel-Hill-studiet gjorde James W. Dearing og Everett M. Rogers i midten af 1980'erne op med forestillingen om en enkelt dagsorden, da de identificerede tre individuelle dagsordener; mediedagsorden, den politiske dagsorden og den offentlige dagsorden, hvor forskellige sager forsøger at opnå opmærksomhed hos henholdsvis medierne, den politiske elite og offentligheden.⁷⁴

Dearing og Rogers beskæftigede sig også med de tre dagsordeners indbyrdes forhold. Ifølge deres studier starter dagsordenprocessen med mediedagsordenen, fortsætter via den offentlige dagsorden for slutteligt at nå den politiske dagsorden⁷⁵, hvormed der er belæg for at slutte, at medierne bør betragtes som *entry point* for en aktør, der ønsker at få noget på den politiske dagsorden.

Figur 1: Dearing & Rogers' tre dagsordener og deres indbyrdes forhold illustreret



Kilde: Egen produktion

⁷³ McCombs & Shaw, 1972

⁷⁴ Dearing & Rogers, 1996

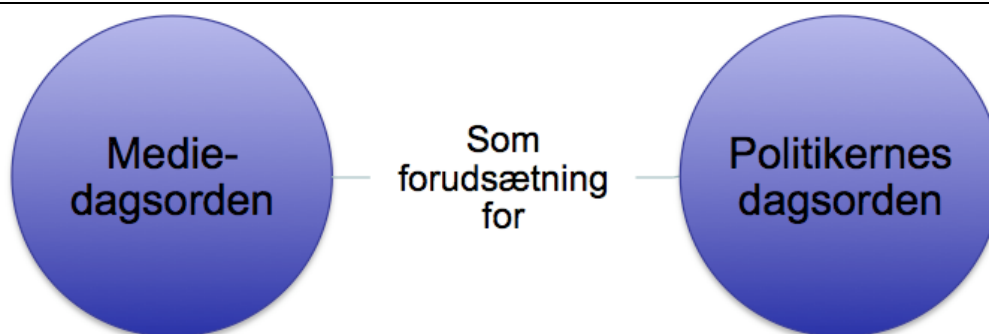
⁷⁵ Ibid

Dearing & Rogers definerede en kausalitet i de tre dagsordeners indbyrdes forhold, der for flere forskere har fungeret som et udgangspunkt for videreudvikling af begrebet. Som det vil fremgå af definitionerne nedenfor, synes Dearing & Rogers' model at være for simpel til at beskrive et så komplekst forhold, som den politiske dagsorden må siges at være.

Danske dagsordenteoretikere som fx Stig Hjarvard, Ove K. Pedersen og Anker Brink Lund har i deres respektive medieanalyser et andet perspektiv på de tre dagsordeners indbyrdes forhold end den ovenstående, traditionelle dagsordenteori.

De tre medieanalyser, der her er tale om, er *Den redigerende magt* af Anker Brink Lund⁷⁶, *Politisk journalistisk* af bl.a. Ove K. Pedersen⁷⁷ og *Nyhedsmediernes rolle i det politiske demokrati* af Stig Hjarvard⁷⁸. Førstnævnte og sidstnævnte er henholdsvis Lunds og Hjarvards bidrag til den magtudredning, der blev iværksat af Nyrup-regeringen.⁷⁹ Der er i disse tre analyser ikke i lige så høj grad som hos Dearing og Rogers fokus på de tre dagsordeners indbyrdes dynamik. I stedet fremtræder et interessesammenfald, mellem dem der sætter den politiske dagsorden, og dem der sætter mediernes: ”Medierne (...) forstås som en integreret del af det politiske liv. De moderne massemedier er forudsætninger for demokratiet (...). Medierne påvirkes strukturelt og indholdsmæssigt af de politiske institutioner og mediernes struktur og udtryksformer påvirker de politiske processer”⁸⁰. Ifølge Hjarvard er den politiske dagsorden og mediedagsordenen to forskellige processer, der dog påvirker hinanden i en sådan grad, at de bliver hinandens forudsætning.

Figur 2: Mediernes dagsorden og den politiske dagsorden som hinandens forudsætninger



Kilde: Egen produktion

⁷⁶ Lund, 2002

⁷⁷ Pedersen et al., 2000

⁷⁸ Hjarvard, 1995

⁷⁹ Magtudredningen

⁸⁰ Hjarvard, 1995

Anker Brink Lund går skridtet videre, idet han skriver: *"(...) professionel redigering af nyheder og offentlig debat er en institutionaliseret praksis med nationalt fokus, hvorigennem en række politiske aktører kæmper for at sætte deres præg på tidens politiske dagsorden"*⁸¹. Formuleringer som *"institutionaliseret praksis"* og *"en række politiske aktører"* indikerer, at Brink Lund ikke mener, at den politiske dagsorden er forbeholdt politikerne, hvorved at han breder begrebet ud.

Ove K. Pedersen argumenterer for, at den politiske dagsorden er ved at blive institutionaliseret på lige fod med Folketing, regering og forvaltning. Han italesætter derudover *den politiske nyhed* som afgørende for kampen om den politiske dagsorden.⁸² Pedersen definerer med andre ord ikke den politiske dagsorden som den, der sættes af den politiske elite som Dearing og Rogers gør. I stedet definerer han den som *"(...) den dagsorden, hvor journalister og politikere og andre konkurrerer om adgangen til den politiske meningsdannelse gennem den politiske nyhed"*⁸³ Citatet illustrerer en pluralisering i den politiske proces. Denne udvikling betyder ifølge Pedersen, at antallet af politiske aktører er steget, hvorfor mulighederne for at udøve og påvirke politisk er blevet flere.⁸⁴

Kausaliteten i Dearing & Rogers' tese erstattes altså her i afhandlingen med et komplekst samspil mellem forskellige aktører, hvor omdrejningspunktet bliver kampen om den politiske meningsdannelse gennem den politiske nyhed i et hyperkomplekst samfund. Dog fastholdes tankegangen fra Dearing og Rogers med individuelle dagsordener som udtryk for delelementer. Der skelnes derfor mellem den offentlige dagsorden, mediernes dagsorden og politikernes dagsorden, der tilsammen og gennem den politiske nyhed udgør den politiske dagsorden.

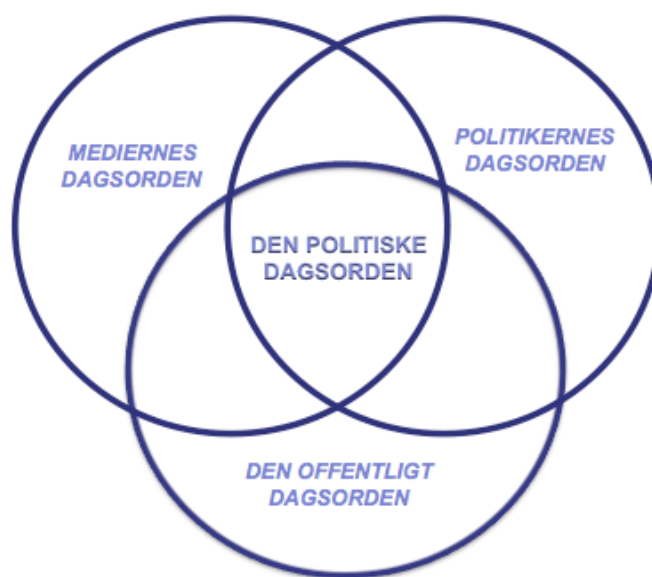
⁸¹ Lund, 2002

⁸² Pedersen, 2000

⁸³ Pedersen, 2000

⁸⁴ Ibid

Figur 3: Den politiske dagsorden inkl. de tre underdagsordener



Kilde: Egen produktion

Nedenfor følger en gennemgang af de tre deldagsordener. Afsnittene om *Politikernes dagsorden* og *Mediernes dagsorden* beskæftiger sig med hhv. politikere og medier, hvorimod *Offentlighedens dagsorden* splittes op i relevante undergrupper. Det er for afhandlingens fokus ikke interessant at undersøge, hvorledes den samlede danske offentlighed forholder sig til Corporate Governance. Det er derimod nærværende at definere, hvilke andre aktører der er med til at præge den politiske dagsorden gennem den politiske nyhed. Derfor indledes afsnittet *Offentlighedens dagsorden* med at identificere relevante aktører og der arbejdes videre med disse efterfølgende. Samlet, på baggrund af de tre deldagsordener, skulle der gerne slutteligt fremstå et billede på både hvem, der *konkurrerer* med virksomhederne om at italesætte Corporate Governance i massemedierne, men også hvordan de gør det.

4.3 Den hyperkomplekse politiske dagsorden

Dette afsnit søger på baggrund af det systemteoretiske perspektiv og definitionen af den politiske dagsorden hentet fra Agenda Setting-teorierne at samle de to perspektiver til én definition af, hvad der her er kaldt *den hyperkomplekse dagsorden*.

Politiske beslutninger bliver i et traditionelt perspektiv set som beslutninger, der er resultatet af, hvad der bl.a. bliver besluttet af politikerne på Christiansborg, udformet i departementerne og forvaltet af embedsmænd i styrelser og direktorater.⁸⁵ I dag sker mange politiske beslutninger dog ikke bag lukkede døre, men også i høj grad i massemedierne, hvorfor fx frokost med ministeren eller lignende ikke længere er nok, hvis man som ikke-parlamentarisk aktør søger politisk indflydelse.⁸⁶

I førsteordensagttagelses-perspektivet iagttager systemet sin omverden ud fra sin egen logik. Det betyder, at fx virksomheder, der primært opererer i det økonomiske system, iagttager det politiske system eller massemedierne ud fra nogle økonomiske betragtninger.⁸⁷ Men ligeledes at det politiske system iagttager sin omverden ud fra magt-logikker etc.

I andenordensagttagelses-perspektivet forsøger systemet i stedet at hæve sig op og iagttage dets egne og andres iagttagelser; altså iagttage iagttagelserne af første orden. Herved bliver systemet bevidst om, at dets egne iagttagelser er kontingente, altså kunne være anderledes. Denne indsigt åbner for, at systemet i princippet kan blive mere følsomt for andre systemers logikker. Systemet bliver mere bevidst om sin egen position i forhold til andres, og det kan muligvis derigennem opnå en bedre forståelse af, hvordan dets selektionsprocesser vil påvirke andre systemer (mere præcist; irritere, da et system, som tidligere beskrevet, ikke direkte kan påvirke et andet).

Da kommunikation i systemteorien er defineret som fortløbende selektionsprocesser, bliver tesen, at hvis aktører i et andenordensperspektiv forholder sig til, at der findes et utal af systemer, der opererer med systeminterne logikker, der alle er med til at præge den politiske dagsorden, vil der være større sandsynlighed for at få egne budskaber gennem medierne for at kunne påvirke lovgivningsprocessen.

En hyperkompleks politisk dagsorden defineres altså i forlængelse af ovenstående dagsorden, der består af tre deldagsordenerne. Dertil inkorporeres systemlogikkerne, dvs. at den politiske dagsorden udspringer af det politiske system, hvorfor det er magt, der præger iagttagelsen. Mediernes dagsorden iagttager verden gennem skelet information] ikke information, da det

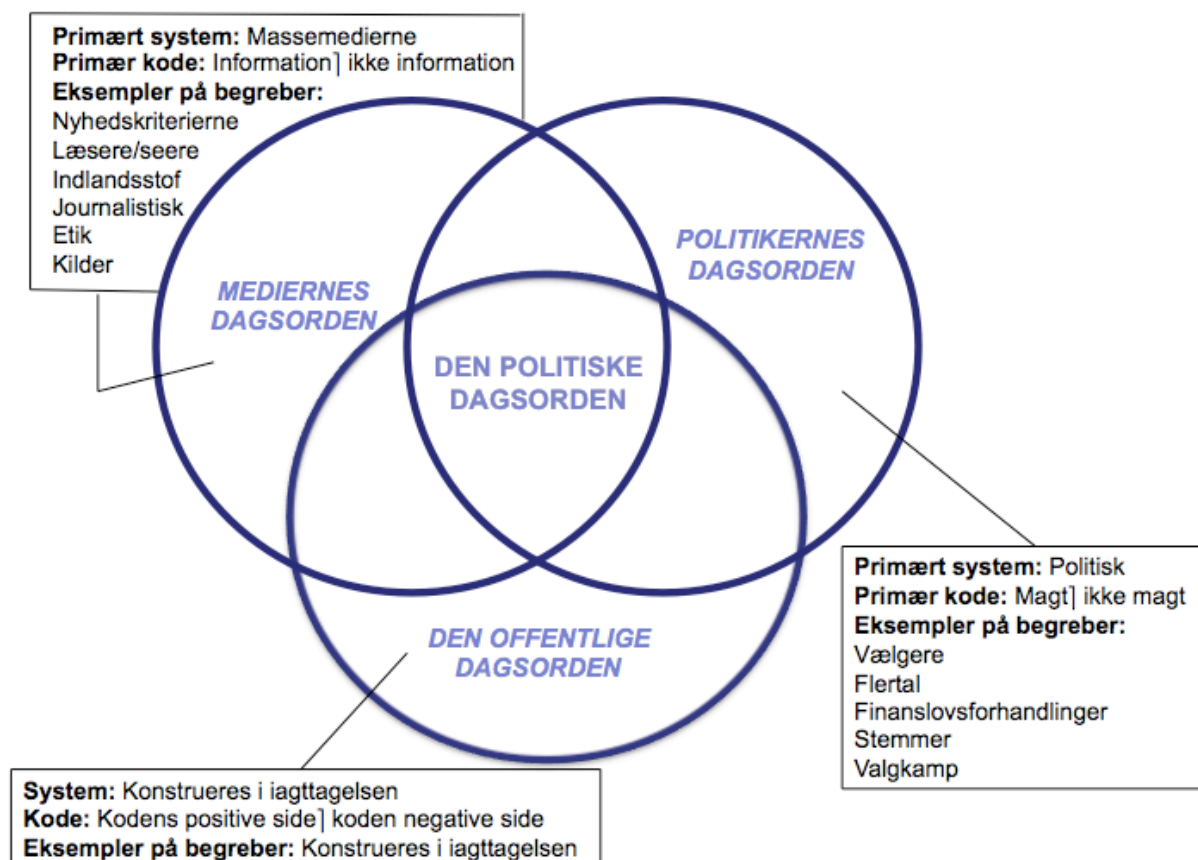
⁸⁵ Esbensen, 2007

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ I systemteorien vil man sige, at virksomheder primært refererer til det økonomiske funktionssystem, men det vil være stærkt forsimplet at sige, at denne logik er den eneste, der er på spil i en given virksomhed.

har primat i massemediesystemet. Den offentlige dagsorden derimod kan ikke på et teoretisk plan defineres som havende primat i et bestemt system, da *”det, som konstituerer offentligheden, er mere iagttagelse af optikker, end det er iagttagelse ud fra en specifik og entydig selektionsdistinktion”*⁸⁸. Den offentlige dagsorden må i stedet defineres bredt som potentielt værende summen af alle systemer og deres iagttagelseskoder. Først når en bestemt aktør italesættes som (del)repræsentant, er det muligt at analysere dennes kommunikative iagttagelseskode, og derigennem fastslå hvilke(t) system(er) aktøren knytter an til.

Figur 4: Den hyperkomplekse politiske dagsorden



Kilde: Egen produktion

Hver dag kæmper et utal af aktører såsom politikere, interesseorganisationer, myndigheder, fagforeninger, NGO'er, virksomheder for at frame den politiske dagsorden, så den bedst passer på deres måde at anskue verden. Nedenfor beskrives centrale aktører på baggrund af

⁸⁸ (cyber)offentlighed – om interaktionens grundbetingelse

Agenda Setting-teorierne. Udgangspunktet er mediernes dagsorden, politikernes dagsorden og Corporate Governance-relevante aktørers dagsordener, startende med virksomhederne selv.

4.3.1 Mediernes dagsorden

På trods af at partipressen forsvandt i den sidste del af det 20. århundrede og i stedet blev erstattet af hensyn til læsertal og annonceindtægter, betyder det ikke, at nutidens massemedier kan tolkes som neutrale i deres dækning af den politiske dagsorden. Ideologisk loyalitet blev erstattet med emneudvælgelse, prioritering, placering, størrelse, betoning, kildeudvælgelse, etc.⁸⁹

Ifølge Niklas Luhmann er vores primære kilde til viden om verden massemedierne.⁹⁰

Hvor vi før fik politisk indsigt gennem politiske ideologier og visioner fra talere, demonstrationer, aktiviteter og møder, er der i løbet af de sidste 50 år sket et skred, så vores primære information om disse ting sker gennem massemedierne. Derfor er adgang til mediernes dagsorden både indflydelse på, hvad politikerne skal diskutere, men også mulighed for at påvirke de politiske beslutninger ved selv at kunne italesætte bestemte udlægninger af sager.

Massemedierne er underlagt en fast rytme med tilbagevendende deadlines; nyhedsudsendelser skal ligge klar til at blive sendt på faste tidspunkter og aviser udkommer med et fast interval. Fælles for massemedierne er, at der i denne cyklus ligger et krav om produktion, uanset om der er indtrådt nyhedsværdige hændelser eller ej. Hver dag skal avisen eller udsendelsen fyldes med en vis mængde stof.

Den stigende konkurrence de danske mediehuse iblandt betyder samtidigt, at redaktionerne lægges under pres for at producere mere for mindre. Journalister har brug for på let tilgængelig og pålidelig vis at erhverve sig en vis mængde råmateriale for at kunne opretholde produktionskravet og forblive i konkurrencen.⁹¹ Mediehusene forholder sig til læser- og seertal, annonceindtægter, lønbladspriser og abonnementer mv. På dette niveau fungerer massemedierne som andre virksomheder; der produceres et produkt, der skal afsættes på et

⁸⁹ Esbensen, 2007

⁹⁰ Luhmann, 2002

⁹¹ Virksomhedsspin

marked for at skabe positive tal på bundlinjen. Det kom bl.a. til udtryk under den såkaldte avisrig i 00'erne. Krigen drejede sig ikke om, at finde og publicere de bedste nyheder. I stedet drejede den sig om økonomisk at vinde markedsandele og dermed at udkonkurrere konkurrenterne⁹².

Men foruden konkurrencen om læsernes og seernes gunst påvirker forskellige medier også hinanden på anden vis. De indgår i en konkurrence om at definere den politiske dagsorden. Her gælder det fx om at prioritere rigtigt, at være først med en nyhed eller at kunne belyse sagen fra en eksklusiv vinkel.⁹³ Det er ud fra denne logik, at fx nyhedskriterierne (aktualitet, væsentlighed, identifikation, sensation og konflikt) over tid er blevet standardiseret.

Nyhedskriterierne begrænser sig ikke længere til medierne selv. Mediernes centrale placering i forbindelse med offentlig kommunikation får andre institutioner i større eller mindre grad til at knytte an til medielogikken i deres forsøg på at få sine budskaber igennem⁹⁴. Hjarvard skriver: *"I de offentlige institutioners kommunikation forsvinder tidligere tiders mere formelle, kancellisprog og ordvalg. Senest har juraen stået for skud og er blevet afkrævet en mere ligefrem og forståelig sprogbrug. Virksomhedernes kommunikation med omverdenen får i stigende grad tilføjet et mellemlid af PR-folk og informationsmedarbejdere, hvoraf mange kommer med en journalistisk baggrund. Enhver type kommunikation bliver i stigende grad bearbejdet journalistisk ikke mindst for at sikre gennemslagskraft i medierne."*⁹⁵

Massemedierne er altså, foruden at fungere som primære kilde til information om verden, også helt centrale i forbindelse med andre aktørers ønske om at genskabe verden gennem den politiske nyhed, hvorfor, som ovenstående citat viser, der knyttes an til massemediernes logik uden for medierne i andre organisationer og institutioner.

4.3.2 Politikernes dagsorden

Professor Christoffer Green-Pedersen fra Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet har i et forskningsprojekt undersøgt, hvad der i Danmark skal til for at sætte en politisk

⁹² Se fx *Ny Berlingske-ejer klar med 400 mio. kr. i dansk avisrig* eller *To års avisrig - se slagene her*

⁹³ Hjarvard, 1995

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

dagsorden. Han har især beskæftiget sig med samspillet mellem medier og politikere, herunder mediernes behandling af de politiske dagsordener⁹⁶.

Ifølge Green-Pedersen er alle, der deltager i kampen om at sætte den politiske dagsorden, blevet afhængige af, at deres synspunkter repræsenteres i medierne, som foregående afsnit også viste, men han konkluderer også, at emner hurtigt forsvinder fra mediernes dagsorden, hvis ikke politikerne deltager i processen. Det vil sige, at hvis vi overfører denne indsigt til afhandlingens problemstilling, så er det ikke nok, at virksomhederne i deres offentlige Corporate Governance-kommunikation forholder sig til massemediernes logik alene. De bliver også nødt til at forholde sig til politikernes: Hvad ønsker flertallet? Hvordan fremstår politikerne mest ærlig/sympatisk/pålidelig? Hvilke emner giver valg/genvalg? Hvordan italesættes emnet bedst?

Hvorvidt politikerne ønsker at deltage eller ej, afhænger af hvad Green-Pedersen kalder en '*partikonkurrence*'. Her udvælger partierne, hvilke emner de skal deltage i ud fra teser om, hvad der giver størst vælgertilslutning⁹⁷. Hvorvidt et emne giver vælgertilslutning eller ej, kan fx afgøres ved hjælp af målrettede meningsmålinger, analyser af, hvad der bekymrer vælgerne (bekymringsbarometre) og fokusgrupper. På denne måde har partierne mulighed for at holde sig orienteret om, hvad der rører sig blandt vælgerne, men værktøjet giver også mulighed for at prioritere politiske emner ud fra centrale gruppers interesse, og samtidig kan de i fokusgrupper teste, om deres budskaber vil blive forstået, inden de præsenteres offentligt.

Ifølge Jørn Thulstrup, der er direktør for analysefirmaet Institut for Konjunktur-Analyse, er de fleste politikere ikke meget for at fortælle om deres nye måder at tilrettelægge politik, da de frygter at blive beskyldt for *designerpolitik*. Ikke desto mindre har han i årevis leveret analyser og bekymringsbarometre til begge fløje.⁹⁸ Det Radikale Venstre har bestilt flere analyser hos analysefirmaet Alsted Research, Det Konservative Folkeparti har bestilt omfattende analyser hos reklamefirmaet Kunde & Co og Venstre bestiller bl.a. fra Institut for Konjunktur-Analyse etc.⁹⁹

⁹⁶ Agendaens Anatomi

⁹⁷ Agendaens Anatomi

⁹⁸ Som folket behager

⁹⁹ Ibid

Ved at iagttage ovenstående gennem systemteorien fremtræder magt-logikken; Politikerne iagttager i et andenordensperspektiv hvad der skal til for at opnå eller bevare magten. Ved at forholde sig til, hvad der optager vælgerne, kan de italesætte de budskaber, der med størst sandsynlighed vil bidrage til magt. Virksomheder udgør på lige fod med alle andre danske aktører en del af vælgerskaren, hvorfor der lyttes, hvis virksomhederne er gode til at lægge pres på politikerne. Senest har Aalborg Portlands politiske medieoffensive indsats båret frugt, da regeringen vendte rundt og udsatte den i medierne udkældte NOx-afgift med et halvt år.¹⁰⁰ Argumentet fra Aalborg Portland lød at afgiften kunne koste Danmark mindst 300 arbejdspladser, da udsigten til en betydelig merafgiften kunne medføre, at de flyttede deres produktion til udlandet.¹⁰¹ Det politiske system knytter an til argumentet og kodificerer det med brug af magt-logikken. Derved opfattes det for eksempel, at 300 mulige vælgere.

Politikerne er derudover også tilbøjelige til at vælge emner, der lever op til mediernes nyhedskriterier, da dette øger sandsynligheden for at medierne bringer og fastholder emnet på deres dagsordner. På den måde når politikerne ud til vælgerne. Derfor ser man oftere og oftere, at politikerne italesætter emner som *arbejdsløshed* eller *vold* frem for *et nyt direktivs vej gennem EU-systemet*¹⁰². Denne pointe er i overensstemmelse med tidligere afsnits Hjarvard-citat om, at medierne og politikerne er hinandens og demokratiets forudsætninger (se 4.2 *Hvad er den politiske dagsorden?*).

Politikere prøver altså at udnytte den dagsordensættende virkning til egen fordel ved at forsøge at få den politiske dagsorden til at handle om de emner, hvor de selv i højere grad end deres konkurrenter er i overensstemmelse med den offentlige dagsorden. At kunne bestemme hvilke(t) emne(r) bliver centrale for valget, kan være lige så udslagsgivende som selve fremførelsen af de enkelte synspunkter¹⁰³. Hermed åbnes der op for den sidste af de tre underdagsordener; den offentlige dagsorden.

4.3.3 Den offentlige dagsorden

Det har været nødvendigt med en forskydning i perspektivet fra henholdsvis *Mediernes dagsorden* og *Politikernes dagsorden* til nærværende afsnit om den offentlige dagsorden.

¹⁰⁰ Regeringen udsætter NOx-afgift

¹⁰¹ Cementfabrik: Femdoblet afgift kan lukke vores produktion

¹⁰² Agendaens Anatomi

¹⁰³ Hjarvard, 1995

Som tidligere beskrevet er det ikke for afhandlingens problemstilling centralt at forholde sig til alle danskeres samlede holdning til Corporate Governance, dels fordi man alt andet lige nok kan slutte, at emnet kun er interessant for en mindre gruppe mennesker og dels fordi begrebet offentlighed som sådan er svært at undersøge. Den offentlige dagsorden operationaliseres i nærværende afhandling i stedet ud fra et teoretisk, funktionelt ståsted; ved hjælp af teorien om Agenda Setting's første niveau.

Agenda Setting på første niveau (som tidligere beskrevet i teoriafsnittet) beskæftiger sig bl.a. med hvilke emner, der er på dagsordenerne og hvordan de prioriteres i forhold til andre emner. I forbindelse med en analyse af den offentlige dagsorden vil man derfor metodisk udvælge en statistisk population, der vurderes at være repræsentativ for befolkningen, og spørge ind til hvad de synes, er centrale politiske emner for tiden.

Men da emnet i forvejen her i afhandlingen er givet, nemlig Corporate Governance, spørges i stedet hvem, der synes, at Corporate Governance er vigtigt nok til at italesætte det i den offentlige debat. Aktørerne er fundet ved hjælp af en analyse af indhold fundet gennem Infomedia.

Hvilke Corporate Governance-aktører defineres igennem den politiske nyhed?

Gennem Infomedia blev der søgt på artikler, der indeholdt søgeordene *Corporate Governance* eller *God selskabsledelse* i perioden 30.04.2011-31.10.2011 i Berlingske Tidende, Jyllands-Posten, Politiken og Børsen. De tre første er valgt, fordi de betragtes som de tre store omnibusaviser i Danmark¹⁰⁴, mens sidstnævnte er valgt for dens fokus på erhvervsinformation.

Søgningen gav 101 artikler. Af disse artikler blev irrelevante artikler fjernet. Der er tale om artikler om fx Steen Scheibyes 60 års fødselsdag, anmeldelser af Lars Nørby Johansens nye bog, *Nyt job*-information, artikler om udenlandske virksomheder, samt det forestående nationalbankdirektørskifte; altså artikler, der ikke handler om Corporate Governance, men hvor søgeordene indgår fx i form af titelbeskrivelser på citerede personer.

¹⁰⁴ Den Store Danske: Omnibusavis

I alt blev 36 artikler sorteret fra på denne måde. De resterende 65 artikler blev læst med henblik på at finde navne på aktører, der vurderedes at have relevans i forhold til afhandlingens fokus.

De personer, virksomheder, institutioner, der ved denne fremgangsmåde er fremkommet, er herefter inddelt i overordnede grupper. Analysen fandt frem til følgende grupper:

- Børsnoterede virksomheder
- Faglige organisationer
- Ekspertter
- Komitéen for god selskabsledelse
- Investorer¹⁰⁵

De aktører, der måtte besidde flere titler som fx Thomas Hofman-Bang, der både er administrerende direktør i NKT og medlem af Komitéen for god Selskabsledelse, er sorteret ud fra hvilken rolle, de mest repræsenterer i de givne artikler.

Herunder ses fordelingen dels i grupperingerne, både med angivelse af, hvor mange artikler gruppen optræder i og hvor mange artikler gruppen selv har produceret:

Tabel 4: Corporate Governance-artikler fra Infomedia

Artikler fordelt på grupper:	Antal artikler:
Børsnoterede selskaber:	11
<i>Heraf som afsender:</i>	1
De faglige organisationer:	5
<i>Heraf som afsender:</i>	1
Ekspertter:	27
<i>Heraf som afsender:</i>	9
Komitéen:	8
<i>Heraf som afsender:</i>	1
Investorerne:	8
<i>Heraf som afsender:</i>	4

Det er værd at bemærke, at ovenstående fremgangsmåde ikke viser al offentlig Corporate Governance-kommunikation i massemedierne. Dels er det udelukkende de 3 store danske omnibusaviser plus nicheavisen Børsen, der er blevet analyseret og dels er det sandsynligt, at der findes Corporate Governance-kommunikation, der ikke indeholder de to ovenstående

¹⁰⁵ For den fulde liste se bilag 2

søgebegreber. Med hensyn til fravalget af andre medier, blev det påvist under Magtudredningen, at der er en sammenhæng mellem, hvad der skrives om i dagspressen og hvad der er af nyheder i andre medier. Fx konkluderer Anker Brink Lund følgende i hans bidrag til Magtudredningen: *"Gennemgangen af ugens rutinejournalistik viser alligevel en høj grad af ensartethed i de emner, kilder og perspektiver, som udvælges på tværs af de enkelte medier til nærmere bearbejdelse."*¹⁰⁶ I en anden analyse også udarbejdet af blandt andre Lund konkluderes det: *"Dagbladene er dog stadig hovedleverandører af dansksprogede nyheder med 71% af originalproduktionen"*¹⁰⁷

Ligeledes er det ikke undersøgelsens formål at afdække hele Corporate Governance-kommunikationen, men blot at finde frem til overordnede grupper, der jævnligt blander sig og dermed udgør dele af den offentlige Corporate Governance-debat. Derfor vurderes det, at de brugte søgeord vil indikere et fyldestgørende billede af omstændighederne.

Ovenstående valg vurderes således ikke at have den store betydning for undersøgelsens resultater.

Herunder følger en gennemgang af de identificerede grupper, samt en analyse af deres politiske, mediestrategiske praksisser, som de fremstår i dels de fundne artikler og dels i konklusionerne i andres undersøgelser.

Virksomheder

Kapital 2, hvor selskabernes Corporate Governance compliance blev analyseret, viste, at selskaberne i gennemsnit complier med 70% af anbefalingerne. Der var tale om Corporate Governance-kommunikation på selskabernes egne medier. Nærværende afsnit har til hensigt at undersøge, hvorledes de står i forbindelse med brugen af massemedier i den offentlige debat.

I forhold til beslutningstagerne har virksomhederne den fordel, at de ikke skal vælges og derfor ikke er underlagt samme kortsigtede horisont på fire år. Det betyder, at de i langt højere grad kan tilrettelægge deres politiske mediestrategier efter at opnå indflydelse frem for rampelys. Dette giver virksomhederne mulighed for bedre at være strategiske og planlægge,

¹⁰⁶ Lund, 2002

¹⁰⁷ Lund et al., 2009

hvilke agendaer de vil sætte, hvordan de frames, hvornår de skal igangsættes etc. Samme forsøg på planlægning ses også i den politiske verden, men trods forsøg på topstyring hænder det, at en enkelt politiker med egen dagsorden pludseligt siger noget, der kan ødelægge en planlagt strategi eller agenda. Lotte Hansen, administrerende direktør i HansenPR og bl.a. kendt fra *Jersild og Spin* udtrykker det således: *”Mange sure, men ofte nødvendige ændringer i det danske samfund er bremset, før de fik chancen, fordi en politiker havde brug for fifteen minutes of fame på det forkerte tidspunkt.”*¹⁰⁸

Ifølge Lotte Hansen har partierne de seneste par år været mindre effektive til at præge, styre og sætte den politiske dagsorden. Modsat står organisationerne og de større danske virksomheder, der har sat et tydeligere fingeraftryk på den politiske dagsorden, hvilket får hende til at konkludere, at *”(...) kampen om den politiske agenda-setting er ved at tippe til fordel for andre aktører end politikerne”* og at *”Virksomheder og organisationer har taget teten”*¹⁰⁹

Mediernes dækning af politiske erhvervsrelevante sager kan have stor betydning for den politiske dagsorden, for den måde politikerne forholder sig til givne spørgsmål og dermed for virksomhedernes handlemuligheder. Det er derfor nærliggende at antage, at medier og håndtering af disse er en del af virksomheders politiske strategier.

Mange danske dagblade har de seneste år satset på erhvervsstoffet, hvorfor behovet for stof til den daglige service- og rutinejournalistik er vokset ganske markant. Anker Brink Lund påviste i en analyse, at 77 % af erhvervsstoffet kan kategoriseres som service- og rutinejournalistik¹¹⁰. Det vil altså sige, at kun 23 procent indebærer en aktiv redaktionel bearbejdning, og selv blandt disse er der mange enkeltkildehistorier¹¹¹.

Anker Brink Lund vurderer ligeledes i en anden analyse, at den daglige, erhvervsrelevante rutinejournalistik – herunder også de politiske aspekter – er præget af et forhold mellem

¹⁰⁸ Kampen om den politiske dagsorden

¹⁰⁹ Ibid

¹¹⁰ Lund, 2003

¹¹¹ Ibid

medier og virksomheder, der kan beskrives som relationer, der ”i høj grad er præget af tætte, gensidigt gavnlige relationer, hvor virksomhederne både er genstandsfelt og kilder”¹¹²

I forlængelse heraf er det ikke utænkeligt, at virksomhederne betragter relationen til medierne som en kærkommen eksponering af virksomheden og dens politiske problemer, ønsker eller behov. Eller sagt på en anden måde: Som billig og nem PR.

I forbindelse med Magtudredningen blev de 500 største, danske virksomheders forhold til medierelationen undersøgt af Peter Munk Christiansen og Asbjørn Sonne Nørgaard ved Syddansk Universitet¹¹³. Undersøgelsen viste, at de store virksomheder selv vurderer, at de bruger medierne i betydeligt omfang: 30 % af de adspurgte virksomheder kontakter medierne mindst én gang om måneden og 47 % vurderer, at de deltager i den offentlige debat mindst én gang om måneden.¹¹⁴

Undersøgelsen konkluderede endvidere, at især de virksomheder, der er underlagt en særlig grad af politisk regulering, i høj grad benytter sig af en mediestrategi, hvor relevante politiske sager kommenteres i medierne enten direkte eller via interesseorganisationer.¹¹⁵

På trods af den relativt høje kontakthyppe viste undersøgelsen dog, at virksomhedernes primære formål med at kontakte medierne var at kommunikere om egne produkter og regnskaber frem for at forsøge at påvirke politikerne.¹¹⁶

Infomedia-analysen viste, at på trods af at selskaberne tit er repræsenteret i massemedierne, er der oftest tale om, at erhvervsfolk er citeret i artikler skrevet af journalister eller at selskaberne er brugt som eksempler på pointer – i øvrigt i overensstemmelse med Brink Lunds konklusioner. Ud af de 65 artikler havde kun en enkelt artikel en virksomhedsrepræsentant som afsender.

De virksomheder, der blev fundet frem til gennem Infomedia-analysen, har næsten alle en høj compliance score. Endvidere er der tale om virksomheder, der i høj grad er underlagt politisk

¹¹² Ibid

¹¹³ Christiansen & Nørgaard, 2003

¹¹⁴ Ibid

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Ibid

regulering jf. Christiansen & Nørgaard-undersøgelsen, samt at de er, hvad der i kapitel 3 blev italesat som værende folkekendte virksomheder.

Tabel 5 viser de virksomheder, som optræder i Informedia-analysen, samt deres individuelle compliance-score:

Tabel 5: Infomedia-virksomheder og deres score

Virksomhed:	Corporate Governance-score:
Novo Nordisk	100%
Danisco	98%
NKT	98%
Vestas	97%
Novozymes	95%
Lundbeck	90%
AP Møller-Mærsk	87%
Carlsberg	70%
Københavns Lufthavne	68%
Torm D/S	50%

Det kan måske undre, at Torm D/S optræder på denne liste, da de kun har en compliance rate på 50%. Kigger man nærmere på de artikler, hvor Torm italesættes vil man se, at der er tale om mindre flatterende artikler. Torm er omdrejningspunktet i følgende tre artikler: *"Mystik om Torm-chefs massive bonus"*, *"Formænd får tophonorarer trods røde tal"* og *"Topadvokat frikendte omstridt græker"*. Hvorimod fx Novo Nordisk optræder i *"Kvinderne kommer - men til hvilken pris?"*, *"Han udfordrede bestyrelsesarbejdet i Novo"* og *"Et tilfælde af skadelig kønskvotering"*. De tre sidstnævnte artikler er enten, hvad man kan kalde en positiv historie om virksomheden (*Han udfordrede bestyrelsesarbejdet i Novo*) eller som de to andre, artikler bygget op om et emne, hvor virksomheden bruges som et positivt eksempel.

Der er med andre ord i forbindelse med Torm tale om artikler, baseret på såkaldt udløsende begivenheder, som journalisterne har opsnuset. Corporate Governance er stadig omdrejningspunktet, men ikke udgangspunktet som der fx er tale om i Novo Nordisk-artiklerne. Den samme form for underliggende begivenhed gør sig i øvrigt gældende med hensyn til artiklen om Københavns Lufthavne: *"Håb om milliardinvestering i Kastrup"*. Artiklen omhandler en canadisk pensionsfond, der er blevet storaktionær i Københavns Lufthavne. Corporate Governance-delen italesættes først senere i artiklen, idet staten som

passiv ejer kommenteres: ”Når man (staten) ejer 39 procent af en børsnoteret virksomhed, vil almindelig logik tilsige, at man i hvert fald har en, gerne to, bestyrelsesmedlemmer, som man kunne have en tæt dialog med. Jeg (Henrik Gürtler) har forsøgt at skabe en balance i bestyrelsen. Det er mig, der skal sikre, at vigtige nationale spørgsmål bliver drøftet og behandlet i bestyrelseslokalet. Men heldigvis har bestyrelsen langt hen ad vejen fulgt mine anbefalinger, siger han og peger på, at Komiteen for god Selskabsledelse anbefaler, at over halvdelen af en bestyrelse udgøres af uafhængige.”¹¹⁷

Ovenstående selskaber har, foruden at være nævnt i medierne det til fælles, at de alle i 2008 var C20-selskaber (Torm og Københavns Lufthavne undtaget, de var LargeCap). Undersøger man 2008 compliance-undersøgelsen ud fra kriterierne C20 og score på 69 eller over, vil man opdage, at selskaberne listet i tabel 6, foruden ovenstående falder i denne kategori¹¹⁸:

Tabel 6: Resterende C20-virksomheder med compliance over 69%

Virksomhed:	Corporate Governance-score:
D/S Norden	100%
Topdanmark	100%
DSV	99%
Sydbank	90%
William Demant	89%
Nordea	89%
TrygVesta	87%
Coloplast	81%

Disse selskaber er ligeledes underlagt en høj grad af regulering. Hvorvidt selskaberne i tabel 6 er mindre folkekendte end de virksomheder, der optræder i tabel 5, har ikke været muligt at afdække, da en sådan undersøgelse ikke har været at finde. Der findes imageanalyser (fx Berlingske Nyhedsmagasins Guld Image) eller analyser af de mest populære, danske virksomhedsbrands på Facebook.com (fx Nodes). Disse analyser viser hvilke danske virksomheder, der har et godt image, men udelukker i forhold til ovenstående pointe eventuelle virksomheder, der kan være bredt kendte, men med ringe image. Det kan derfor ikke slutes hvorvidt det at være kendt i befolkningen spiller en rolle eller ej, så det er op til læser selv at vurdere sandsynligheden af en korrelation mellem disse størrelser.

¹¹⁷ Håb om milliardinvesteringer i Kastrup

¹¹⁸ De resterende C20 selskaber er: FLSmidth (49%), Genmap (51%) og Danske Bank (66%)

De største danske virksomheder synes altså at være gearet til at kunne påvirke mediernes dagsorden. Og ser man på virksomheder i andre vestlige demokratier, er det nærliggende at forvente en yderligere optrapning af forsøg på at påvirke de politiske beslutninger gennem medierne¹¹⁹, hvilket i dag primært kan tilskrives de virksomheder, der er underlagt høj grad af regulering.

Virksomhederne vurderer selv, at de ofte deltager i den offentlige dagsorden og kontakter medierne, men Infomedia-analysen viste, at det er begrænset, hvor meget politisk de får igennem, da der hovedsageligt er tale om, at virksomhederne bruges som case eller at en erhvervsleder kommenterer på et emne. Undersøgelsen af de 500 største virksomheder viste, at virksomhederne enten har en mediestrategi, hvor de selv kommenterer på erhvervsrelevante issues i medierne eller via deres interesseorganisationer. Det er derfor nærliggende i forlængelse af Infomedia-analysen at undersøge de faglige organisationers politiske mediestrategier.

De faglige organisationer

På institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet har Lektor Anne Skorkjær Binderkrantz og professor Peter Munk Christiansen undersøgt hvilke interesseorganisationer, der dominerer dagsordenen i Danmark¹²⁰.

Ved at analysere de tre dagblade Jyllands-Posten, Berlingske Tidende og Politiken i den samme 14 dages-periode i henholdsvis 1979, 1989, 1999 og 2009, fandt de frem til de 14 oftest citerede organisationer. Undersøgelsen viser, at det især er arbejdsmarkedets parter, der citeres i denne periode. Ifølge Binderkrantz har de *”(...) historisk haft den største indflydelse, fordi de var de naturlige samarbejdspartnere for både embedsværk og politikere, når forarbejdet til en ny lovgivning skulle laves. Derfor blev disse organisationer altid hørt”*¹²¹

De faglige organisationers position er dog under forandring. Tidligere, hvor danskerne identificerede sig som arbejder, landmand, funktionær, akademiker eller selvstændig med tilknytning til bestemte partier og organisationer, var det naturligt, at organisationerne støttede

¹¹⁹ Virksomhedsspin

¹²⁰ Agendaen anatomi

¹²¹ Ibid

de samme partier som deres medlemmer, hvilket betød en naturlig lydhørhed fra politikernes side over for disse organisationer. I dag, hvor vælgerne stemmer ud fra andre præmisser end klassetilhørsforhold, er behovet for løsrivelse partierne og organisationerne imellem opstået. Der er ikke længere nødvendigvis et overlap mellem organisationens medlemmer og partiets vælgere. Denne udvikling har medført, at arbejdsmarkedets parter har mistet den automatiske høringsret. Fx blev der under både Nyrup- og Fogh Rasmussen-regeringerne lavet større forlig, hvor arbejdsmarkedets parter ikke blev hørt.¹²²

Udviklingen resulterede i nye krav til organisationernes kommunikation. Erhvervsorganisationerne var hurtigere til at lære, at de nu skulle kommunikere deres budskaber som til fordel for samfundet og ikke kun til fordel for fx industrien eller detailhandlen. Samme udvikling ser man hos fagbevægelsen. I dag kommunikerer de, så budskabet bliver ”velfærdstatens ve og vel” frem for enkeltgruppers ve og vel.¹²³

På trods af ovenstående, viser Infomedia-analysen, at de faglige organisationer ikke er udbredt synlige i Corporate Governance sammenhænge. Fx er DI kun nævnt en enkelt gang og kun en enkelt af de 65 artikler har en faglig organisation som afsender (*men af gode bestyrelser* af Per Bremer Rasmussen, Forsikring & Pension).

Artiklen skrevet af Forsikring & Pension lever op til forventningen om, at de faglige organisationer italesætter ud fra *velfærdstatens ve og vel*. Fx skriver Rasmussen følgende: ”*At styre danskernes pension er en alvorlig sag. Derfor er kravet om kompetente bestyrelser på sin plads – også for pensionskasser.*”¹²⁴

Artiklen knytter også an til det politiske system, idet Rasmussen skriver: ”...for os handler det skærpede fokus på kompetencer om, at pension har udviklet sig til at blive et af de mest teknisk komplicerede lovområder – også mere end godt er. Og med en strøm af EU-direktiver i støbeskeen bliver det ikke mindre krævende fremover at gennemskue.” Efterfulgt af: ”*Pensionskasserne er en del af det danske, aftalebaserede arbejdsmarked og skal derfor løbende afveje kravet om kompetente bestyrelser over for hensynet til parternes repræsentation.*”¹²⁵

¹²² Agendaens anatomi

¹²³ Ibid

¹²⁴ men af gode bestyrelser

¹²⁵ men af gode bestyrelser

Af ovenstående to citater fremgår det, at Rasmussen forholder sig til politikernes sfære og de konsekvenser, deres handlinger har for branchen, men han kodificerer ikke kommunikationen i forhold til magt. Havde han fx skrevet om, hvilke konsekvenser ovenstående har for samfundets ve og vel frem for *”bliver det ikke mindre krævende [underforstået: for os] fremover at gennemskue”*, havde hans kommunikation stået bedre i forhold til at irritere andre systemer – herunder det politiske.

At de faglige organisationer kun i et begrænset omfang optræder i Infomedia-analysen, kan skyldes, at de operer i medierne mere indirekte. Således kunne en mulig forklaring være, at disse organisationer gør brug af analysebrevet, der indirekte, men dog stadig gennem massemedierne, påvirker den politiske dagsorden. Analysebrevet kræver dels færre økonomiske ressourcer for at budskaberne opnår synlighed i massemedierne og dels er det kommunikativt målrettet mod journalister og politikere. Det er især de store arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer, der benytter sig af dette medie: *”Der er ingen tvivl om, at organisationerne i stigende grad prøver at lægge pres på den politiske beslutningsproces via mediernes dagsorden. Det kræver ikke voldsomt mange penge at udgive et analysebrev i forhold til, hvad det koster at påvirke politikerne gennem traditionel lobbyisme”*, siger Rasmus Jønsson, der er lektor i kommunikation på RUC og partner i Kommunikationsbureauet Ideal.¹²⁶

Mogens Hjelm, der er pressechef for Dansk Byggeri, udtaler om analysebrevets gennemslagskraft: *”Der var tre historier i vores første nummer, og vi har fået alle sammen lanceret i landsdækkende medier. Efterfølgende har vi fået reaktioner fra journalister, der var ærgerlige over, at de ikke havde fået en af historierne; Som sagde, at de ville have ryddet forsiden”*.¹²⁷

Hjelm mener, at analysebrevet store succes skyldes måden, hvorpå det er tænkt: *”Vi ved, at journalisterne mangler tid og penge til analyser. Derfor kan vi være med til at grave et spadestik dybere ved at fremlægge dokumentation og gå i dybden. Det giver os mulighed for at få politisk fokus på sager, der er vigtige for Dansk Byggeri.”*¹²⁸

¹²⁶ Kæmper om mediernes dagsorden

¹²⁷ Ibid

¹²⁸ Kæmper om mediernes dagsorden

Professor ved Center for Journalistik ved Syddansk Universitet, Erik Albæk, vurderer, at analysebrevets succes er forståeligt, idet det er *medieegnet*: *"I betragtning af det tidspres, som en journalist arbejder under, er det ikke så mærkeligt, at de kan se sig nødsaget til at bruge en ekspert, der kommer med korte, klare udtalelser"*¹²⁹

Eksperter

Ekspertgruppen er den største af de fem kategorier, der blev fundet i Infomedia-analysen. Der er tale om både faglige eksperter, samt forskere, hvoraf sidstnævnte udgør størstedelen. Eksperterne optræder i 42% af artiklerne og de er samtidigt de mest aktive producenter af artiklerne i forhold til de andre grupper.

Ugebrevet Mandag Morgen foretog i 2008 en analyse af mediernes brug af eksperter, hvor manchetten til artiklen lyder: *"Aviserne lader stadig flere fagfolk udtale sig som uvildige eksperter, selvom de repræsenterer kommercielle interessenter – Årsagen er et øget arbejdspress på den enkelte journalist og langt mere aggressive pressestrategier i erhvervslivet (...)"*¹³⁰. Som citatet illustrerer og som tidligere beskrevet, er journalisterne underlagt et krav om produktivitet. Dette har medført, at forekomsten af eksperter i nyhedshistorier i Danmark har været stigende de sidste årtier.¹³¹ Mandag Morgen forholder sig dog kun til fagfolk, der kan have andre og kommercielle interesser.

Dette afsnit forholder sig til både fagfolk og forskere i samme kategori, da deres evt. egne interesser i første omgang ikke søges yderligere belyst. Desuden kunne man argumentere for, at forskere ligeledes er mennesker med egne dagsordener. Dette er dog uden for afhandlingens fokus og vil derfor ikke yderligt blive behandlet. Det interessante for afhandlingen er derimod eksperternes rolle i forhold til at italesætte Corporate Governance og her er det ikke overraskende at se, at ekspertgruppen optræder i knap halvdelen af Corporate Governance-artikler, qua ovenstående logik.

Borgere i et hyperkomplekst informationssamfund er udsatte for en endeløs række af *"...nyheder, rapporter, undersøgelser, beretninger, som er udarbejdet af ministerierne, af*

¹²⁹ Brainstorm og Bjørnetjenester

¹³⁰ Kommercielle eksperter indtager medierne

¹³¹ Albæk et al., 2002

*offentlige kommissioner, internationale organisationer, erhvervsorganisationer, fagforeninger, patientorganisationer, banker og konsulentfirmaer. Ministrene fremsætter hvert år i hundredvis af lovforslag og politiske og administrative beslutninger er hele tiden under udarbejdelse, beslutning eller implementering.”*¹³² Ekspertes kan være med til at vurdere lødigheden ”...af forskellige undersøgelser og argumenter og det fornuftige i politiske og administrative beslutninger. Forskeren kan bidrage til samfundets øgede selvreflektion. Det er derfor i mange henseende en positiv udvikling, at forskerne er kommet ud af elfenbenstårnet og har blandet sig i døgnets politik”¹³³. Der er dog stadig farer forbundet herved:

Charlotte Wien, lektor i journalistiske værktøjer ved Institut for Journalistik, Syddansk Universitet har bl.a. undersøgt, hvilken funktion eksperterne har i journalistiske artikler.¹³⁴ Hendes konklusion blev, at eksperterne i overvejende grad blev brugt til at bekræfte artiklens vinkel, hvorved eksperternes funktion ikke længere nødvendigvis bliver dagsordensættende, men snarere bekræftende på journalistens dagsordensættende funktion.

Wien understreger dog, at der kan være flere grunde til ovenstående konklusion; journalisten kan have ændret vinklen på en historie, hvis fx eksperten er kontaktet i artiklens researchfase eller journalisten kan have valgt eksperten ud fra et kriterium om, at han skal bekræfte vinklen. Ligeledes kan eksperten have forskellige bevæggrunde: Han kan være enig med journalisten og dennes vinkling af stoffet, og udtaler sig derfor i kraft af dette, men han kan også mangle indsigt om det konkrete område, journalisten spørger til, men ikke ville forpasse en mulighed for at komme i medierne, og endelig kan han have et skjult budskab, som han gerne vil have kommunikeret ud. Wien påpeger i øvrigt, at ovenstående grunde ikke nødvendigvis behøver at være indbyrdes ekskluderende.¹³⁵

En temaartikel i Aarhus Universitetsblad UNivers fra 2005, viser at universitetet forholder sig til de problematikker, der er forbundet med forskere og medier. Det var planlagt at afholde en workshop, der skulle ruste forskerne til bedre at forstå medierne og de journalistiske spilleregler: ”*Det Samfundsvidenskabelige Fakultet afholder sit første formidlingskursus i*

¹³² Forskerne i medierne

¹³³ Ibid

¹³⁴ Rundringninger i ekspertland?

¹³⁵ Ibid

slutningen af februar, og her vil forskernes rolle som ekspertkilder også være i fokus. Bl.a. får deltagerne mulighed for at prøve at være i "den varme stol" som interviewoffer for en ikke helt rimelig journalist. Kurset fokuserer på formidling til massemedier. Fakultetssekretariatets journalist Aase Bak vil lade ph.d.erne prøve kræfter med de journalistiske virkemidler, og centerleder Torben K. Jensen fra Center for læring og uddannelse tager diskussionen om forskernes rolle som samfundsdebattører op."¹³⁶

Denne tendens er ikke enestående. På cbs.dk finder man under underpunktet Nyheder & Presse, hvor følgende billede ses som det første:

Billede 1: Screen shot af Nyheder & Presse



Kilde: www.cbs.dk/Nyheder-Presse

På Københavns Universitets hjemmeside er der et link til "Presseservice" på forsiden og Syddansk Universitet har på en funktion, de kalder "Presserummet", hvor de bl.a. skriver: "Er du journalist og søger du en forsker indenfor et bestemt stofområde, er du velkommen til at kontakte Presse og formidling. Afdelingen har tre journalister, der blandt andet har til opgave at servicere medierne (...)"¹³⁷

Indholdssiden af Infomedia-analysen bekræfter, at der i overvejende del er tale om, at eksperten optræder i artiklerne for at bekræfte artiklens vinkel. I de tilfælde hvor eksperten er afsenderen af artiklen, kan det jf. ovenstående eksempler fra de danske universiteter slutes, at

¹³⁶ Skepsis over for medierne

¹³⁷ SDU.dk: Presserummet

der er tale om, at formidling af forskning er en del af jobbeskrivelsen for forskerne. Siden 2003 har dette også været en del af universitetsloven. Her dikteres det, at foruden forskning og undervisning er formidling en hovedopgave for universiteterne¹³⁸.

På baggrund af ovenstående sammenfattes, at eksperter spiller en afgørende rolle ved tilstedeværelse i offentligheden såvel som dannelsen af den offentlige mening. Dette underbygges ikke kun af fx kurser i forskningskommunikation og universitetsloven, men også grundet af det gensidige afhængighedsforhold til mediernes funktionssystem, hvor journalisters efterspørger ekspertvurderinger.

Komiteen for god selskabsledelse

Komiteén for god selskabsledelse er ikke overraskende på listen over aktører, der blander sig i den offentlige debat om Corporate Governance. Det kan måske alligevel umiddelbart undre, at der kun findes én artikel, som har komitéen som afsender og i alt optræder komitéen kun i 8 artikler.

Komiteén skriver følgende på deres hjemmeside: *"Komiteén for god Selskabsledelse arbejder for at fremme udviklingen i god selskabsledelse i børsnoterede danske selskaber."*¹³⁹ Der findes dog ingen underside til gavn for pressen, som man bl.a. så hos de danske universiteter, der er ingen kontaktoplysninger til komitéens medlemmer, udelukkende oplysninger på, hvordan man gennem Erhvervs- og Selskabsstyrelsens sekretariat kan få kontakt til komitéen. Det er først når man trykker sig ind på *udvalgte nyheder*, en underside, at man kan finde direkte kontaktoplysninger på komitéen.

Det virker derfor umiddelbart ikke som om komitéen har fokus på pressen. Undersøger man komitéens vedtægter fremgår det heller ikke, at komitéens funktion bl.a. skulle være at bidrage til den offentlige debat om Corporate Governance¹⁴⁰. Til sammenligning skriver Rådet for samfundsansvar på deres hjemmeside, at deres opgave og formål bl.a. er at:

¹³⁸ Lov nr. 403 af 28. maj 2003 om universiteter m.fl.

¹³⁹ Om Corporate Governance

¹⁴⁰ Vedtægter

”Fremme debatten om virksomheders samfundsansvar i forhold til virksomhederne og medierne”¹⁴¹

Når komitéen udtaler sig, er der alligevel et interessant potentiale for en dagsordensættende funktion i indholdet. Artiklen, der blev fundet gennem Infomedia-analysen, har Birgit Aagaard Svendsen som forfatter og handler om kønskvotering; *”Kvindekvoter er ikke vejen frem”*. I den skriver Aagaard Svendsen bl.a.: *”Komitéens anbefalinger gør det imidlertid ikke alene. Der er mindst to andre forhold, der skal være på plads for flere kvinder. Den første handler om den enkeltes ambitioner og vilje til at forfølge disse. Den anden handler om de familiemæssige rammebetingelser primært fleksibilitet på alle planer (f.eks. åbningstider) og ikke mindst mulighederne for betalbar outsourcing af opgaver relateret til husholdningen (f.eks. skattepolitik, børnepasning mv.). Den vigtigste forudsætning for øget mangfoldighed er den enkeltes vilje til at ville sin ambition.”*¹⁴²

I en offentlig debat, der længe har drejet sig om, hvordan virksomhederne fejler og hvad politikerne kan gøre for at rette denne markedsfejl, er citatet interessant. Dels fordi Aagaard Svendsen, som repræsentant for komitéen, ikke fralægger sig et ansvar, men også fordi hun påpeger andre udfordringer, der kunne stå i vejen for kvinderne; kvindernes egen ambition og de rammebetingelser staten har sat på området. Ingen af de andre 65 artikler handler om hverken ambition eller rammebetingelser. Analyserer man Aagaard Svendsen citatet og den måde hun indirekte italesætter statens rolle på området, peger hun de facto en finger tilbage til politikerne; at der ikke er flere kvinder i bestyrelser skyldes bl.a. at staten ikke har sørget for rammebetingelser, primært mere fleksibilitet. Der ligger en magt-logik i dette udsagn. Det er ikke kun virksomhederne, men også politikerne, der har fejlet. Desværre bærer kun denne del af artiklen præg af denne logik. Resten iagttager gennem økonomi-koden. Fx: *”(...) Læg så dertil, at lovbestemte kvoter vil fratage aktionærerne retten til frit at vælge hvem, der skal repræsentere dem i ledelsen.”* Folk med et ligestilling-perspektiv eller med et genvalgsperspektiv vil have svært ved at knytte an til logikken, da det ikke er inden for deres måde at anskue verden på. Til gengæld taler argumentet direkte til fx de virksomheder, der allerede er imod kvotering, hvorved det kan sluttes, at systemet blot genskaber sig selv – eller sagt på en mere populær måde; en flok venner, der klapper hinanden på ryggen.

¹⁴¹ Formål og opgaver

¹⁴² Kvotekvinder er ikke vejen

Det har ikke i forbindelse med udarbejdelsen af denne afhandling været muligt, at opnå kontakt til komitéen og dermed afdække, hvilke bevægelsesgrunde, der ligger til grund for komitéens valg og fravalg, om de har udarbejdet en politisk mediestrategi og om de forholder sig til modtagerne, når de kommunikerer. Der er så vidt heller ikke udarbejdet nogen større akademiske undersøgelser, der afdækker dette eller andet, der kunne være interessant for afhandlingens problemstilling. Afhandlingens udsigelseskraft for nærværende afsnit er derfor begrænset til udelukkende at kunne konkludere, at det ikke fremstår som plausibelt, at komitéen bruger massemedierne aktivt til at fremme deres udlægning af Corporate Governance. Udsigelseskraften er ligeledes begrænset af, at der kun foreligger én enkelt artikel, hvor komitéen er afsender, samt at der grundet den tidsmæssige begrænsning på seks måneder, som Infomedia-analysen bygger på, kan være tale om en slags undtagelsestilstand, der ikke er repræsentativ for komitéens normale arbejde. Da Aagaard-Svendsen kun har været formand for komitéen siden juni 2011, og dermed altså er ny på posten, er det tænkeligt, at en fremtidig lignende Infomedia-analyse ville vise et andet billede af komitéens rolle i medierne. Ser man dog på komitéens generelle arbejde siden Aagaard-Svendsen tiltrådte (som arbejdet fremstår på baggrund af de pressemeddelelser, der findes på komitéens hjemmeside) er der bl.a. blevet afsendt et høringssvar til EU, sket en opdatering af en enkelt anbefaling og anholdt et seminar. Det synes derfor stadig, at begrundelsen for den lave deltagelse i den offentlige debat primært skyldes manglende fokus på området.

I en tid hvor både kønskvotering og direktørlønninger er aktuelle emner kan det derfor undre, at komitéen ikke blander sig noget mere i den offentlige debat, især når de potentielt kunne fremstå kommunikativt stærke i forhold til at rumme andre systemers logikker, som ovenstående citat viser.

Investorerne

Den sidste af de fremkomne grupper via Infomedia-analysen er investorerne. Der er i alt 8 artikler, hvor disse optræder. Deres funktion er enten kommenterende, men da investorerne selv er afsender på halvdelen artiklerne, er de potentielt også delvist aktivt meddagsordensættende. Gruppen udgøres af to forskellige former for investorer, henholdsvis en repræsentant for småaktionærerne (Dansk Aktionærforening) og en kapitalfond (Axcel).

Artiklen om Axcel¹⁴³ handler om, de retningslinjer for ansvarligt ejerskab kapitalfondene har underlagt sig selv. Dvs. at om end der er tale om god selskabsledelse og gennemsigtighed, så er der ikke tale om de Corporate Governance-anbefalinger, Komitéen for God Selskabsledelse står bag. Hvorved artiklen ikke er direkte relevant for nærværende afhandlingsproblemstilling.

Tilbage står derfor Dansk Aktionærforening (DAF), som repræsentant for investorerne, hvorfor det er dem, der i det efterfølgende tages udgangspunkt i. Dette valg kan der med logikken hentet i principal/agent-teorien ydermere argumenteres for, da der grundet informationsasymmetri, må lægge et ønske om at mindske risikoen for moral hazard i gruppen som helhed. Dvs. at gruppen alt andet lige må have et ønske om indsigt i ledelsen af de selskaber, de investerer i. Denne antagelse støttes af udsagn af DAF. I artiklen *Aktivt ejerskab plus for værdi* skriver Kaj Ørnfeldt Clausen, hovedbestyrelsesmedlem af DAF, bl.a.: ”Anbefalinger for god selskabsledelse (corporate governance) foreslår, at bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år. Dette er langt fra tilfældet, og ofte ser man en ret summarisk præsentation af kandidater til bestyrelsen, hvilket gør det svært for en aktionær at forholde sig til personen.” og ”Mere åben proces i valg af bestyrelsen vil skabe øget tillid for aktieinvestering, en bedre bestyrelse og ikke mindst et bedre resultat for virksomheden.”¹⁴⁴

Det er interessant at bemærke, at DAF i deres vedtægter som det første skriver:

”DANSK AKTIONÆRFORENINGs formål er som en non-profit forbrugerpolitisk interesseorganisation at støtte medlemmerne i deres egenskab af aktionærer og pensionsopsparere samt forbedre deres vilkår. Dette gøres bl.a. ved:

*1. At varetage medlemmernes interesser over for politikerne, myndighederne og i den offentlige debat.”*¹⁴⁵

At deltage i den offentlige debat anses altså på lige fod med varetagelsen af medlemmernes interesse i forhold til politikerne og myndighederne som grundlæggende for DAF. På hjemmesiden findes ligeledes en underside henvendt til pressen, hvor man med få klik finder kontaktoplysninger på foreningens direktør Charlotte Lindholm og chefredaktør Jens Møller

¹⁴³ Fondene skærper krav om åbenhed

¹⁴⁴ Aktivt ejerskab plus for værdi

¹⁴⁵ DAF: Vedtægter

Nielsen. På hjemmesiden findes desuden *Presseomtale - Dansk Aktionærforening i medierne*, hvor DAF har samlet links til artikler, blogs, radio- og tv-indslag, de har markeret sig i.¹⁴⁶

Baseret på kommunikationen fundet på DAFs hjemmeside fremstår det altså, at DAF ser mediernes og brugen af disse som en central del af deres virke. Lindholm er bl.a. uddannet journalist, hvilket muligvis også kan være en medvirkende forklaring på, at foreningen i høj grad forholder sig til deres funktion som en aktiv dagsordensættende medspiller.

I artiklen af DAF påpeger Clausen, at *”kaster vi blikket mod Sverige, hvor de mindre aktionærer er samlet i Aktiesparernes Riksförbund, er der en stigende tendens til at involvere repræsentanter for de mindre aktionærer i disse nomineringskomiteer, og det er mit indtryk, at dette fungerer godt og skaber en større mangfoldighed i bestyrelsen, og dermed på sigt en øget værdi for ejerne”*¹⁴⁷. Clausen, understreger endvidere *“at en mere åben proces i valg af bestyrelse med deltagelse af alle typer aktionærer vil skabe øget tillid for aktieinvestering, en bedre bestyrelse, og ikke mindst et bedre resultat for virksomheden.”*¹⁴⁸

DAF tilkendegiver et ønske om mere gennemsigtighed i forbindelse med bestyrelsessammensætning og foreslår endvidere, at de burde være repræsenteret i nomineringsudvalget med henvisning til praksis i Sverige.

Bevæggrunden for artikler som ovenstående fra DAF, kan forstås som udtryk for selvpromovering¹⁴⁹, men DAFs strategi med at italesætte bestemte problemstillinger i massemedierne kan også opfattes som en strategi, der bygger på en selvindsigt om hvor deres pressionsmagt er størst.

Ovenstående citater lever endvidere op til de journalistiske nyhedskriterier. Emnet er *aktuelt*, det er *væsentligt*, man kan *identificere* sig med aktionærerne. Indskrevet i artiklen er også *sensation* og *konflikt*.

På baggrund af ovenstående fremstår DAF som en aktiv og kompetent aktør, der søger at

¹⁴⁶ DAF: Presseomtale - Dansk Aktionærforening i medierne

¹⁴⁷ Aktivt ejerskab plus for værdi

¹⁴⁸ Ibid

¹⁴⁹ På lige fod med al anden offentlig kommunikation, der har en navngiven afsender

påvirke medlemmernes handlemuligheder gennem massemedierne. Det er dog interessant, at DAF ikke forholder sig til det politiske system i deres kommunikation. Hvorvidt det er bevidst eller et tilfælde er ikke til endeligt at slutte. Hverken kommunikationen i artiklerne eller på deres hjemmeside peger i en entydig retning.

Heller ikke i et høringssvar til EU, fremgår det tydeligt, om DAF ønsker soft eller hard law: *“The European Union should support shareholders who care for the companies and stay as shareholders for a long period. Longtime shareholders depend on the value of the share. They should be helped to exercise their democratic rights.”*¹⁵⁰

Det kan på baggrund af ovenstående iagttagelser, derfor udelukkende slutes, at DAF gerne ser, at virksomhederne i højere grad inddrager aktionærerne, herunder dem selv, i højere grad end i dag. Om midlet til at nå dette mål er soft eller hard law fremstår ikke centralt i DAFs kommunikation.

4.4 Delkonklusion

Dette kapitel beskæftigede sig med, hvilke grupper, der deltager i den dagsordensættende proces i massemedierne i forbindelse med Corporate Governance og hvordan de gør det.

Baseret på en definition af den politiske dagsorden som værende det krydsfelt, hvor hhv. mediernes, politikernes og den offentlige dagsorden iagttager og forholder sig til sig selv og hinanden, viste en interressentanalyse foretaget på baggrund af en søgning på Infomedia, at foruden politikerne og medierne italesætter primært 5 grupper Corporate Governance i medierne: virksomhederne, de faglige organisationer, eksperter, komitéen for god selskabsledelse og investorerne.

Grundet mediernes centrale placering i den dagsordensættende funktion blev der argumenteret for, at mediestrategier, der har til hensigt at påvirke politikerne i dag er vigtigere end før. Dette ligeledes på baggrund af en samfundsudvikling, der har medført flere legitime politiske aktører, der ligeledes kæmper for at sætte deres dagsorden.

¹⁵⁰ DAF: Høringssvar

Medierne er ikke neutrale formidlere, da de i høj grad er underlagt mediekonkurrencer, der resulterer i, at redaktionerne er under pres for at producere mere for mindre. Dette har betydning for både adgangen til og indholdet af medierne. Ifølge et forskningsprojekt foretaget af Professor Christoffer Green-Pedersen fra Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet er alle, der deltager i kampen om at sætte den politiske dagsorden, blevet afhængige af, at deres synspunkter repræsenteres i medierne, men også, at emner hurtigt forsvinder fra mediernes dagsorden, hvis ikke politikerne deltager i processen.

På baggrund af målrettede meningsmålinger, bekymringsbarometre og fokusgrupper udvælger politikerne, hvilke emner de skal deltage i ud fra teser om, hvad der giver størst vælgertilslutning. Politikerne er derimod også tilbøjelige til at vælge emner, der lever op til mediernes nyhedskriterier, da dette øger sandsynligheden for, at medierne bringer og fastholder emnet på deres dagsordner.

Analysen af virksomhedernes mediepolitiske strategier viste, at de store virksomheder selv vurderer, at de bruger medierne til at påvirke politikere og embedsmænd i et betydeligt omfang. 30 % af de adspurgte virksomheder kontakter medierne mindst én gang om måneden og 47 % vurderer, at de deltager i den offentlige debat mindst én gang om måneden.

Analysen viste også, at de virksomheder, der blev fundet frem til gennem Infomedia-analysen, i udbredt grad havde en høj compliance-score. Endvidere, at der var tale om virksomheder, der i høj grad er underlagt politisk regulering og som kunne kategoriseres som værende folkekendte virksomheder, men at det er begrænset, hvor meget politisk de får igennem, da der hovedsageligt er tale om, at virksomhederne bruges som case eller at en erhvervsleder kommenterer på et emne.

En undersøgelse foretaget på institut for Statskundskab ved Aarhus, viste at især arbejdsmarkedets parter er dagsordensættende i pressen. Infomedia-analysen viste dog, at det ikke er fordi, de faglige organisationer er udbredt synlige i Corporate Governance sammenhænge. Fx er DI kun nævnt en enkelt gang og kun en enkelt af de 65 artikler havde en faglig organisation som afsender. En mulig forklaring på denne sammenhæng blev fundet i organisationernes udbredte brug af analysebrevet, der indirekte, men dog stadig gennem massemedierne, påvirker den politiske dagsorden.

Kapitlet fandt endvidere, at eksperterne optræder i knap halvdelen af de Infomedia fundne artikler og at det er denne gruppe, der er de mest aktive producenter af artiklerne i forhold til de andre grupper. Lektor Charlotte Wien ved Institut for Journalistik, Syddansk Universitet har bl.a. undersøgt, hvilken funktion eksperterne har i journalistiske artikler. Hendes konklusion blev, at eksperterne i overvejende grad blev brugt til at bekræfte artiklens vinkel. Hvorved eksperternes funktion ikke længere nødvendigvis bliver dagsordensættende, men snarere bekræftende på journalistens dagsordensættende funktion. Dog kan dette ikke endeligt sluttes, da der kan være flere begrundelser for denne konklusion. Derimod, givetvis på grund af ændringen af universitetsloven i 2003, har det været en central opgave for universiteterne at formidle forskningsresultater, hvilket bl.a. ses, når man undersøger flere danske universiteters hjemmesider. Forskernes viden samt deres fokus på pressen kan være en mulig forklaring på, at de optræder hyppigt i pressen.

Fokuseringen på pressen sås også hos Dansk Aktionærforening. Af de 9 artikler, hvor investorerne optræder, var knap halvdelen af artiklerne udarbejdet af virksomhedsejerne selv, hvorved sandsynligheden for at de potentielt også aktivt meddagsordensættende stiger.

Modsat står det med Komitéen; der fandtes gennem Infomedia-analysen kun frem til én artikel, komitéen var afsender af og i alt optrådte komitéen kun i 8 artikler. Det fremstod ikke umiddelbart som om, komitéen havde fokus på pressen. Undersøger man komitéens vedtægter fremgår det heller ikke, at komitéens funktion bl.a. skulle være at bidrage til den offentlige debat og det er heller ikke, i samme grad som hos nogle af de andre grupper, gjort nemt for journalister at finde kontaktoplysninger på komitéen.

Investorerne i form af DAF fremstår som dels strategisk kompetente i brugen og forståelsen af deres egen position og massemedierne. Deres mål er større gennemsigtighed, deres løsning er aktive aktionærer i bestyrelsernes nomineringsudvalg, men deres metode til at opnå dette fremstår tvetydig. Om midlet til at nå dette mål er soft eller hard law fremstår ikke centralt i DAFs kommunikation.

Kapitel 5

Hvordan optimeres virksomhedernes Corporate Governance-kommunikationen til omverdenen, og hvilke faktorer bidrager positivt til denne udvikling?

Det er på baggrund af de to foregående delspørgsmål, at nærværende delspørgsmål søges besvaret. Når en aktør som fx en virksomhed søger at optimere sin kommunikation, således at aktøren gennem den politiske dagsorden med størst sandsynlighed kommer til at præge den politiske elite i den retning virksomheden ønsker, kan aktøren tage udgangspunkt i enten sin kommunikation i massemedierne eller sin kommunikation på egne medier, som udgangspunkt for den førstnævnte.

Det er på den baggrund, at der i nærværende afsnit arbejdes videre med virksomhedernes egen-kommunikation. Altså med Corporate Governance-kommunikation på virksomhedernes hjemmesider og årsrapporter.

Egen-kommunikation skal ses i lyset af at fungere som det strategiske ståsted, hvorfra kommunikationen i massemedierne udspringer. Antagelsen er hentet fra Corporate Communications-perspektiverne (se fx Christensen & Morsing, 2008 eller Cornelissen, 2004) hvor forskellige former for kommunikationsdiscipliner bør udarbejdes, således at disse er dels i forlængelse og dels i overensstemmelse med hinanden.

5.1 Mere end blot økonomi

Samfundet rummer, som tidligere beskrevet, en flerhed af iagttagelsesoperationer. Heri består den første udfordring for den moderne virksomhed, der ikke blot ønsker at blive dikteret af sine omgivelser, men også ønsker at (med)skabe dem: Virksomheden kan ikke bare forholde sig til ét princip eller ét sæt af værdier, men må kunne forholde sig til en mangfoldighed af principper og værdier: Virksomhederne må med andre ord adoptere de principper og den tankegang, der skal til for at indgå i en sådan proces.

Corporate Governance handler derfor ikke udelukkende om afkast til investorerne. Corporate Governance handler således også om etik, jura, magt etc. Virksomhederne skal kunne iagttage dem selv og deres omverden ud fra samme flerhed af koder, som der iagttager virksomhederne. Foruden at iagttage disse iagttagelser skal den kunne prioritere mellem dem, *”...idet denne selviagttagelse og interne prioritering aldrig har nogen fast standard, men afhænger af de samfundsmæssige koders indbyrdes fluktueringer.”*¹⁵¹

For det politiske system bliver Corporate Governance noget, der iagttages ud fra fx vælgertilslutninger; har politikerne sikret, at vælgerne ikke mister deres arbejde eller pensionsopsparing?

Massemedierne er interesseret i de gode historier, da disse sælger flest aviser eller giver flest seere. Systemet iagttager sin omverden ud fra kriteriet om information; hvilket over tid har standardiseret sig i fx nyhedskriterierne. Corporate Governance-historierne skabes altså ud fra, hvordan de gøres væsentlige, hvordan modtagerne kan identificere sig med historien og skal gerne rumme et element af konflikt mellem to eller flere parter.

I den offentlige dagsorden finder man ligeledes et væld af særinteresser, der er udtryk for forskellige måde at iagttage sig selv og sin omverden ud fra.

En måde denne flerhed af koder historisk er blevet håndteret - som tidligere illustreret i afhandlingen - var enten at ignorere den stigende kritik og voksende lovgivning, eller at forsøge at modarbejde de iagttagelser, der ikke gav mening for virksomhederne ved i en konfronterende stil at advokere for eget standpunkt.

Den manglende kommunikation kan i nogen grad sammenlignes med i dag. Virksomhedernes manglende kommunikation omkring fx ledelsens vederlag, kan opfattes som virksomhedernes svar på krav, de ikke opfatter som legitime.

Den anden strategi var at gå til modangreb i en konfronterende stil ved brug af reklamekampagner. Virksomhedernes brug af medier som reklame for regnskaber eller produkter, som Christiansen & Nørgaard-undersøgelsen viste, ligger sig i forlængelse af

¹⁵¹ Qvortrup, 2000

denne strategi. Der er måske ikke tale om, at regnskaberne eller produkterne italesættes på en konfronterende måde. Men det er ikke utænkeligt, at det underliggende budskab kunne være, at præsentere virksomheden, som en størrelse, der har styr på sit virke og dermed tilbagevise, hvad virksomheden opfatter som illegitime krav fra illegitime aktører.

De to strategier var i sin tid ikke særlig succesfulde. Faktorer som stigende viden og uddannelse blandt borgerne i samfundet og udbredelsen af de visuelle medier, var med til at undergrave effektiviteten af disse strategier. Resultatet blev da også vedtagelsen af en række love, der regulerede virksomhederne og deres virke.¹⁵²

Verden er i dag langt mere kompleks. De ovenstående faktorer foruden, ser vi i dag en verden, der i højere grad end tidligere er blevet global. Med et enkelt klik har mange mennesker adgang til internettet, hvor informationsstrømmene er så godt som uendelige i både diversitet og mængde. Grænserne for det mulige og umulige flyttes stadig.

Virksomheder kan derfor i dag ikke reducere deres blik ind til udelukkende at omhandle markeds kræfter og økonomiske regnskaber. Et grundkrav i en hyperkompleks verden til de virksomheder, der ønsker at følge med er, at den må adoptere et sæt af optikker, der svarer overens med de optikker, der aktivt iagttager virksomheden.¹⁵³

Én måde virksomhederne har internaliseret samfundets koder på, har været at supplere det traditionelle økonomiske regnskab med en række andre regnskabstyper – de såkaldte ikke-økonomiske regnskaber som fx det etiske, det sociale eller det grønne regnskab. Iagttaget gennem det økonomiske system er et regnskab som det etiske ikke et udtryk for større ledelsesmæssig integritet eller ædelhed, så meget som det er en måde, hvorpå systemet søger at integrere kravet om en flerhed af optikker og logikker til gavn for bundlinjen.

5.1.1 De ikke-økonomiske regnskaber

Et ikke-økonomisk regnskab, som fx det etiske er en alternativ regnskabsform, hvor virksomheder forholder sig til bredere hensyn end de blot økonomiske. Ifølge Dyhr (1999) indeholder et etisk regnskab typisk virksomhedens værdigrundlag og holdninger til

¹⁵² Esbensen, 2007

¹⁵³ Qvortrup, 2000

forskellige emner såsom arbejdsmiljø, menneskerettigheder m.v. samt en vurdering fra virksomhedens interessenter af, om virksomheden lever op til sine værdier og holdninger i praksis.¹⁵⁴

Idéen til et etisk regnskab blev udviklet på Handelshøjskolen i København i 1988 af blandt andre professor Peter Pruzan og lektor Ole Thyssen i forbindelse med et udviklingsprojekt i Sparekassen Nordjylland.¹⁵⁵

Bevæggrunden for udviklingen af det etiske regnskab er ifølge Pruzan: *"...den voksende interesse blandt filosoffer, økonomer og virksomhedsledere for mere helhedsorienterede former for selv-iagttagelse og selv-vurdering i organisationer og for et bredere repertoire af begrundelser for beslutninger end kortsigtede overskud – at "det kan betale sig"."*¹⁵⁶

Gyldendals Store Danske definerer et etisk regnskab på følgende måde: *"Etisk regnskab, (...) udtrykker, i hvilken (...) en virksomhed lever op til de værdier, som den gennem en samtaleproces er blevet enig med sine interessenter, dvs. medarbejdere, kunder, ejere, leverandører, lokalsamfund mv., om at bruge til at vurdere sine handlinger."*¹⁵⁷

Et etisk regnskab omfatter altså flere værdier, det henvender sig til flere interessenter og det er både udarbejdet med og fortolket af forskellige interessenter. Dette for at skabe en form for selv-iagttagelse og -vurdering i en organisation.

Det er på baggrund af ovenstående refleksioner, at der i det næste afsnit vil blive italesat et Corporate Governance-regnskab som bud på et muligt optimeringsforslag i forbindelse med Corporate Governance-kommunikationen.

5.2 Corporate Governance-regnskabet

Compliance undersøgelsen viste, at der på virksomhedernes egne medier foreligger en del Corporate Governance-kommunikation. I gennemsnit complier virksomhederne med 70 %.

¹⁵⁴ Dyhr, 1999

¹⁵⁵ Hjelmar, 1997

¹⁵⁶ Hjelmar (1997)

¹⁵⁷ Den Store Danske: Etiske Regnskaber

Analysen viste dog også, at en del af denne kommunikation bærer præg af at være det, den netop ikke burde; en slags tick the box-øvelse frem for et refleksivt, procesorienteret stykke arbejde, der skaber gennemsigtighed for aktionærerne. Når der kan findes eksempler på, hvad der fremstår som plagiater, er der en risiko for, at kommunikationen mister sin legitimitet. DAF italesatte også utilfredshed på vegne af dem selv og deres repræsentanter i forbindelse med kommunikationen om bestyrelsessammensætningen. Man må derfor alt andet lige slutte, at der er plads til forbedring i processen med at skabe gennemsigtighed.

En måde hvorpå der strategisk kunne arbejdes med denne problemstilling er ved, at virksomhederne begynder at arbejde med Corporate Governance på samme måde, som nogle virksomheder arbejder med etik. Ved at fokusere på hvilke værdier, der fremstår som centrale i forbindelse med Corporate Governance både hos dem selv, men også hos andre aktører, kan virksomheder opnå et andenordensperspektiv på deres kommunikation, samtidigt med at det skaber en mulighed for konkret at måle processen.

Direktør i Middelfart Sparekasse, Hans Erik Brønserud, fortæller om deres erfaringer med det etiske regnskab således: *"Teorien bag det etiske regnskab er, at virksomheden definerer en række interessenter, som på den ene eller anden måde påvirkes af de beslutninger, som virksomheden tager. Disse interessenter har hver især nogle værdier, som det for dem er vigtigt, at virksomheden lever op til, og det er disse værdier, man så går ud og måler på, når man vil opstille et etisk regnskab."* (...) *"Vi brugte som sagt megen tid på at implementere disse værdier, og det skete både i form af interne kurser og i form af, at vi hele tiden brugte eksempler fra dagligdagen på at illustrere, hvad det var vi mente, når vi talte om den ene eller den anden værdi. (...) Imidlertid opstod der med tiden et behov for at kunne måle, om vi nu også levede op til disse værdier, og i hvor høj grad vi gjorde det, men på den tid fandtes der ikke umiddelbart et værktøj, som vi kunne bruge til at måle disse ting med."*¹⁵⁸

Christian Bak, som bl.a. var en af de akademiske kræfter i forbindelse med Middelfart Sparekasses arbejde med det etiske regnskab, har opstillet seks punkter et etisk regnskab ofte indeholder.¹⁵⁹ Nedenfor ses disse seks punkter omformuleret, således at de er blevet direkte anvendelige til brug for et Corporate Governance-regnskab, de er dog stadig i deres essens i

¹⁵⁸ Etisk Regnskab – og hvorfor nu det?

¹⁵⁹ Bak (1996)

overensstemmelse med deres oprindelige hensigt.

1. Ledelsens beretning.

Kan indeholde information om baggrunden for regnskabet, virksomhedens indsats i forbindelse med arbejdet, hvilke forslag fra interessenterne, der ikke er opnået enighed om og hvordan ledelsen arbejder med regnskabet.

2. Definition af regnskabet.

En forklaring på hvad regnskabet er og hvad det kan bruges til.

3. Procesbeskrivelse og fremgangsmetode.

En generel beskrivelse af metoden, der førte frem til regnskabet, deltagere i processen og statistisk beskrivelse af processen (antal respondenter i fx spørgeundersøgelser, svarprocenter for de enkelte interessenter etc.)

4. Tolkning og kommentarer.

Sammenfatning af resultatet for det pågældende år (overordnede indtryk og resultatets hovedlinjer). Tolkningen og kommentarerne bør bære italesatte problematiseringer og diskussioner fremfor faste konklusioner.

5. Statusopgørelse.

Sammenfatning af resultatet af dialogen/ spørgeskemaundersøgelsen for hver af de centrale interessenter. Resultaterne kan fx være fremstillet i form af grafer suppleret med beskrivende og uddybende tekst. Fokus ligger gerne på årets udvikling og sammenligning med de foregående års arbejde.

6. Oversigt over samtlige besvarelser og svarfordelinger.

Samtlige besvarelser, der ligger til grund af regnskabet offentliggøres for at skabe gennemsigtighed.

Hvilke interessenter og værdier, der skal inddrages i virksomhedernes arbejde med Corporate Governance som proces må være op til den enkelte virksomhed at vurdere. Overordnet kan dog sluttes, at så længe hensigten med arbejdet også er at influere på magthaverne gennem medierne bør disse to grupper (eller repræsentanter for deres logikker) inkorporeres i arbejdet.

Enten kunne virksomhederne (fx gennem deres faglige organisationer) tage kontakt til Vækst- og Erhvervsministeriet og gennem logikken *til ve og vel for samfundet* italesætte projektet – dette ville muligvis allerede vække massemediernes interesse og de relevante politikere kunne frame over for deres vælgere, at der arbejdes med de erhvervsøkonomiske udfordringer.

Virksomhederne kunne også formulere regnskabet, således at dette bliver let tilgængeligt for (erhvervs)journalisterne ud fra de kriterier de arbejder ud fra. Regnskabets indledning kunne referere til generelle socioøkonomiske issues, der er oppe i tiden, der kunne udarbejdes grafer og andet, der hurtigt skaber et overblik, elementet af modsatrettede interesser er allerede en jf. ovenstående seks punkter en integreret del af processen etc.

Ekspertter, herunder måske især forskerne kunne inddrages til at skabe legitimitet i forbindelse med fx udarbejdelse af centrale værdier eller som led i evalueringen af den årlige proces. Compliance-undersøgelsen, der ligger til grund for nærværende afhandling kunne således få karakter af at være en integreret del af Corporate Governance-regnskabsprocessen, da det allerede er hensigten, at denne fortsættes fremover i CBS regi.

Aktionærerne, som værende virksomhedernes principaler, bør ligeledes inddrages i denne proces, da de både i rollen som ejere og finansieringskilde har en åbenlys interesse i virksomhedernes Corporate Governance-strategi. Aktionærerne har ligeledes en legitimerende effekt idet de i form af DAF har en proaktiv og kommunikerende rolle i den politiske dagsorden (se: 4.3.3 Den offentlige dagsorden). Rose & Seest (2011) vurderer da også, at der er en *”klar positiv signifikant sammenhæng mellem en bedre CG score og den økonomiske værdiskabelse til aktionærerne”*, hvorfor det alt andet lige må slutes, at det er i aktionærernes interesse at deltage.

5.3 Betale sig / ikke betale sig

En gammel Friemandsk tese lyder som bekendt, at *the responsibility of business is to increase its profits*. Det er derfor naturligt og med fuld skepsis at spørge til, hvor bundlinjen i et Corporate Governance-regnskab er. Hans Erik Brønserud, Middelfart Sparekasse vurderer følgende om deres arbejde med det etiske regnskab:

”Først og fremmest har vi fået et værktøj, som giver os en enestående mulighed for at mærke, hvordan vore interessenter opfatter os og det vi laver. (...)”

Det er med andre ord også et slags "early warning"-system, vi har fået opbygget, og vi er ikke et øjeblik i tvivl om, at den viden, som vi har fået igennem vore etiske regnskaber, har været med til at bringe Middelfart Sparekasse derhen, hvor vi befinder os i dag.

(...) vi får med det samme kontant og klar besked på, at der er et eller andet galt, og får dermed mulighed for at gribe ind og rette fejlen, før den udvikler sig.

At omverdenen også har lagt mærke til os ses af, at vi to gange har fået Foreningen af Statsautoriserede revisorer og Dagbladet Børsens pris for vores etiske regnskab, og på medarbejdersiden er vi såvel i 2002 som i 2003 blevet placeret i Top 10 blandt Danmarks bedste arbejdspladser, ligesom vi i 2003 og 2004 er blevet placeret i Top 100 blandt EU's bedste arbejdspladser, så det nytter noget at tage medarbejderudvikling alvorligt.”¹⁶⁰

Profitmaksimering fremstår som mål hos nogen, mens det hos andre er middel til at opnå et større gode. Et samfund, der bygger på den private ejendomsret og som i relativ forstand fremstår frit, har jf. Milton Friedman fundet en sofistikeret måde at forene de to ovenstående perspektiver på profitmaksimering. Herved bliver det muligt for mennesker at samarbejde omkring økonomiske aktiviteter, samt at sikre at de samlede ressourcer bruges på en effektiv måde.¹⁶¹

¹⁶⁰ Etisk Regnskab – og hvorfor nu det?

¹⁶¹ Friedman, 2005

Kapitel 6

Afslutning

6.1 Konklusion

Erfaringer fra lande, hvor dele af Corporate Governance er hard law, viser, at det kan være en dyr affære for virksomhederne, når politikerne blander sig i deres ledelse. Den underliggende tese for afhandlingen har således været, at virksomheder foretrækker markedsbaserede løsninger.

Afhandlingen har vha. en statusanalyse af virksomhedernes Corporate Governance-kommunikation og en interessent-analyse, hvor disses praksisser ligeledes blev analyseret, søgt at afdække, hvorledes de danske børsnoterede selskaber kan optimere deres Corporate Governance-kommunikation, således at denne påvirker de danske politikere.

Metoden har på teorisiden bestået af Niklas Luhmanns systemteori og de politologiske Agenda Setting teorier, mens den på empirien siden har bestået af dels kvantitativ materiale i form af statistisk compliance-data og en opgørelse over, hvilke aktører, der italesætter Corporate Governance i de danske medier. Foruden det kvantitative, bestod empirien også af diverse artikler og andre akademiske undersøgelser, der lå i forlængelse afhandlingens problemstilling.

På baggrund af compliance-analysen fremgik det, at virksomhederne i gennemsnit lever op til 70% af de danske Corporate Governance-anbefalinger. Analysen viste endvidere, en generelt forbeholdenhed i virksomhedernes kommunikation om ledelsens vederlag, at der forekommer en korrelation mellem en høj compliance rate og virksomhedernes størrelse og muligvis hvor folkekendte de er – sidstnævnte kunne ikke endeligt slutes, men mønsteret så ud til at gå igen, i forbindelse med delanalysen baseret på virksomhedernes industrisektor. Her blev også internationalitet italesat som en muligt begrundelse for høj compliance.

Baseret på en definition af den politiske dagsorden som værende det krydsfelt, hvor hhv. mediernes, politikernes og den offentlige dagsorden iagttager og interagerer med hinanden, viste en interessentanalyse foretaget på baggrund af en søgning på Infomedia, at foruden politikerne og medierne italesætter primært 5 overordnede grupper Corporate Governance i

medierne: virksomhederne, de faglige organisationer, eksperter, komitéen for god selskabsledelse og investorerne.

Grundet mediernes centrale placering i den dagsordensættende funktion blev der argumenteret for, at mediestrategier, der har til hensigt at påvirke politikerne i dag er vigtigere end før. Dette ligeledes på baggrund af en samfundsudvikling, der har medført flere legitime politiske aktører, der ligeledes kæmper for at præge dagsordenen. Medierne er desuden kendetegnet ved ikke at være neutrale formidlere, da de i høj grad er underlagt mediekonkurrencer, der resulterer i, at redaktionerne er under pres for at producere mere for mindre.

På baggrund af målrettede meningsmålinger, bekymringsbarometre og fokusgrupper udvælger politikerne, hvilke emner de skal deltage i ud fra teser om, hvad der giver størst vælgertilslutning. Politikerne er ligeledes tilbøjelige til at vælge emner, der lever op til mediernes nyhedskriterier, da dette øger sandsynligheden for, at medierne bringer og fastholder emnet på deres dagsorden.

Analysen af virksomhedernes mediepolitiske strategier viste, at de store danske virksomheder selv vurderer, at de bruger medierne til at påvirke politikere i et betydeligt omfang. Således svarer 30 % af de adspurgte virksomheder, at de kontakter medierne mindst én gang om måneden og 47 % vurderer, at de deltager i den offentlige debat mindst én gang om måneden.

Analysen viste også, at de virksomheder, der blev fundet frem til gennem Infomedia-analysen, i udbredt grad havde en høj compliance-score. Endvidere, at der var tale om virksomheder, der i særlig grad er underlagt politisk regulering og som kunne kategoriseres som værende folkekendte virksomheder, men at de i artiklerne oftest optræder som et eksempel for en journalist eller at en erhvervsleder kommenterer på et emne.

En undersøgelse foretaget på institut for Statskundskab ved Aarhus, viste at især arbejdsmarkedets parter er dagsordensættende i pressen. Infomedia-analysen viste dog, at det ikke er fordi, de faglige organisationer er udbredt synlige i Corporate Governance sammenhænge. Fx er DI kun nævnt en enkelt gang og kun en enkelt artikel havde en faglig organisation som afsender. En mulig forklaring på denne sammenhæng blev fundet i organisationernes udbredte brug af analysebrevet, der indirekte, men dog stadig gennem massemedierne, påvirker den politiske dagsorden.

Analysen viste også, at eksperter ofte optræder i Corporate Governance-artikler, samt at det er denne gruppe, der bidrager med størst egenproduktion af indlæg. Eksperter bruges i overvejende grad af journalister til at bekræfte artiklens vinkel, hvorved eksperternes funktion ikke længere nødvendigvis bliver dagsordensættende, men snarere bekræftende på journalistens dagsordensættende funktion. Dog kan dette ikke endeligt slutes, da der kan være flere begrundelser for denne konklusion. Den høje frekvens af forskere, som udgør en stor del af ekspertgruppen, kan ligeledes skyldes en ændring af universitetsloven i 2003, hvilket betyder at formidling af forskningsresultater er centralt for forskerne.

Modsat står det med Komitéen for God Selskabsledes. Der fandtes gennem Infomedia-analysen kun frem til én artikel, komitéen var afsender af og i alt optrådte komitéen kun i 8 artikler. Det fremstod ikke umiddelbart som om, komitéen havde fokus på pressen. Der forekom ligeledes intet på Komitéens hjemmeside, der indikerer et pressefokus.

Fokuseringen på pressen sås derimod hos investorerne, hvor det især er Dansk Aktionærforening, der præger dagsordenen. De fremstår både strategisk kompetente i brugen og forståelsen af deres egen position i forhold til pressen. Deres mål er gennemsigtighed gennem aktive aktionærer i bestyrelsernes nomineringsudvalg, men deres metode til at opnå dette fremstår tvetydig. Om midlet til at nå dette mål er soft eller hard law fremstår ikke centralt i DAFs kommunikation.

Slutteligt blev der på baggrund af ovenstående udarbejdet ét konkret optimeringsforslag for virksomhederne. Det blev foreslået, at virksomhedernes fokus bør lægges på kommunikation på egne medier som strategisk udgangspunkt for at præge politikernes dagsorden gennem massemedierne.

Virksomheder i en hyperkompleks samfundsorden bør ikke reducere blikket til udelukkende at omhandle markeds kræfter og økonomiske regnskaber. Et grundkrav er nemlig, at de virksomheder, der ønsker at følge med er, må adoptere et sæt af optikker, der svarer overens med de optikker, der aktivt iagttager virksomheden.

Et Corporate Governance-regnskab fremstår som en måde, hvorpå virksomhederne kan internalisere samfundets koder uden at fokus fjernes fra det økonomiske argument om eksistensberettigelse.

6.2 Kritisk refleksion

En afhandling, der tager opstilling i en hyperkompleks samfundsorden, kan i sagens natur ikke gøre sig forhåbninger om andet end at iagttage fra ét ståsted – vel vidende at der findes et utal af andre ståsteder. Dermed afskrives et evt. mål om at ville afdække *sandheden* og afhandlingen må slå sig til tåls med udelukkende at ønske at afdække *én sandhed*.

Denne sandhed har, qua de(t) iagttagelsesskel den er udarbejdet på grundlag af, det der i teorien kaldes, en blind plet. Kun ved at afhandlingen hæver sig op over sine egne iagttagelser, og gør sig iagttagelser af iagttagelserne, kan denne blinde plet ses.

Det er i forlængelse af ovenstående refleksion, at følgende blinde vinkler kan iagttages:

Afhandlingens kapitel 3 er udarbejdet på baggrund af en kvantitativ metode, hvor virksomhedernes compliance er vurderet på baggrund af statistisk materiale. Denne fremgangsmåde vurderer ikke indholdssiden af virksomhedernes Corporate Governance-kommunikation. Dette er der forsøgt løst op for, ved at italesætte brudstykker af forskellige virksomhedernes kommunikation, hvor det er vurderet at bibringe konklusionen en merværdi, men en egentlig kvalitativ analyse, hvor virksomhedernes kommunikation vurderes, er der ikke tale om.

Afhandlingen, herunder især kapitel 4, ville have fremstået mere validt, havde den foruden den systemiske iagttagelse også beskæftiget sig med en aktørorienteret motivanalyse fx ved brug af en diskursiv analyse af henholdsvis artikler og/eller interviewpersoner, der repræsenterer hhv. politikere, medier og de forskellige aktører, der blev fundet frem til under den offentlige dagsorden.

I afhandlingens afsnit 4.3.1 *Mediernes dagsorden* står der bl.a. følgende: "*På trods af at partipressen forsvandt i den sidste del af det 20. århundrede og i stedet blev erstattet af hensyn til læsertal og annonceindtægter, betyder det ikke, at nutidens massemedier kan tolkes*

som neutrale i deres dækning af den politiske dagsorden. Ideologisk loyalitet blev erstattet med emneudvælgelse, prioritering, placering, størrelse, betoning, kildeudvælgelse, etc.”¹⁶²

Infomedia-analysen havde således haft større udsigelseskraft havde den ligeledes forholdt sig til temaer som placering, størrelse, betoning etc. Der kan være stor forskel på, om der er tale om en ledende artikel, et debatindlæg eller en kronik, hvor denne er placeret, hvor meget den fylder i forhold til andre emner etc. Til dette formål havde fx en genreanalyse og/eller en analyse af emnet Corporate Governance placering på dagsordenerne været hensigtsmæssig.

Ovenstående havde jf. Kvale 2007 styrket afhandlingens konklusioner idet, der er tale om triangulering. Det vurderes dog på baggrund af den valgte metode, at denne fremstår som valid og at det derfor ikke i betydeligt omfang havde ændret afhandlingens konklusion.

¹⁶² Esbensen (2007)

7. Litteraturliste

Bøger og videnskabelige artikler

- Andersen, Simon C., (2005) *Smid ikke metoderne ud med badevandet. Epistemologisk konstruktivisme og dens metodiske konsekvenser*. Dansk Sociologi, Vol. 16, No 3
- Albæk, Erik, Christiansen, Peter M, & Togeby, Lise, (2002) *Ekspert i medierne. Dagspressens brug af forskere 1961-2001*. Magtudredningen.
- Bak, Christian, (1996) *Det Etske Regnskab – introduktion, erfaringer og praksis*. Handelshøjskolens Forlag
- Brier, Søren, (2005) *Informationsvidenskabsteori*. Samfundslitteratur
- Christensen, Lars T., Morsing, Mette, (2008) *Bag og Corporate Communication*. Samfundslitteratur
- Christiansen, Peter M. & Nørgaard, Asbjørn S. (2003) *De som meget har... Store danske virksomheder som politiske aktører*. Magtudredningen
- Cobb, Roger W., & Elder, Charles D., (1983) *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building*. 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon
- Cornelissen, Joep (2004) *Corporate Communication – Theory and Practice*. Sage Publications Ltd.
- Dearing, James W. & Everett M. Rogers, (1996) *Agenda-Setting*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Downs, Anthony, (1972) *Up and down with ecology – “the issue attention cycle”*. The Public Interest, 28, 38-51
- Dyhr, Villy, (1999) *De nye regnskaber*. Tidsskrift for arbejdsliv nr. 2/1999
- Esbensen, Mads Christian, (2007) *Public Affairs – Lobbyisme i praksis*. Informations Forlag
- Friedman, Milton, (2005) *Making Philanthropy Out of Obscenity* i Rethinking the Social Responsibility of Business: www.reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsi/singlepage
- Fuglsang, Lars, (2004) *Kapital 3: Systemteori og funktionalisme* i Fuglsang, Lars & Olsen, Poul B. (red), 2004: *Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag
- Ghanem, Salma, (1997) *Filling in the tapestry – the second level of agenda setting* i McCombs, Maxwell, Shaw, Donald L. & Weaver, David (red.), 1997: *Communication and Democracy: exploring the intellectual frontiers in agenda-setting theory*, LEA

- Harboe, Thomas, (2001) *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*. 3. udgave,
Samfundslitteratur
- Hjarvard, Stig, (1995) *Nyhedsmediernes rolle i det politiske demokrati*. Medieudvalget,
Statusministeriet
- Hjarvard, Stig, Kristensen, Nete, N. & Ørsten, Mark (2004) *Mediernes dækning af invasionen af Irak 2003*. Modinet
- Hjelmar, Ulf (red.), (1997) *Etisk Regnskab – Værdistyring og resultatmåling*. Frydenlund
- Holmström, Susanne, (2003). *Grænser for Ansvar - Den sensitive virksomhed i det reflekseive samfund*. Roskilde Universitetscenter
- Kneer, Georg & Nassehi, Armin, (1997) *Niklas Luhmann – Introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag
- Knodt, Eva M., (1995). *Foreword in Niklas Luhmann: Social Systems* (pp. ix-xxxvi). Stanford University Press
- Kvale, Steinar (1995) *The Social Construction of Validity*. Qualitative Inquiry, vol. 1 no. 1, 19-40
- Kvale, Steinar, (2007) *Doing Interviews*. Sage Publications
- Laursen, Søren, (2001) *Vold på dagsordenen – medierne og den politiske proces*.
Magtudredningen, Aarhus Universitetsforlag
- Luhmann, Niklas, (2000) *Sociale Systemer*. København: Hans Reitzels Forlag
- Luhmann, Niklas, (2000a). *Hvad er tilfældet? og Hvad ligger der bag?*. Distinktion -
tidsskrift for Samfundsteori, 1(1), 9-25
- Luhmann, Niklas, (2002) *Massemediernes realitet*. Hans Reitzels Forlag
- Lund, Anker Brink, (2002) *Den redigerende magt*. Aarhus Universitetsforlag
- Lund, Anker Brink, (2003) *Erhvervsstoffet mellem journalist og virksomhed*. Syddansk
Universitet.
- Lund, Anker Brink, Willig, Ida & Blach-Ørsten (2009) *Hvor kommer nyhederne fra? – Den journalistiske fødekæde i Danmark før og nu*. Forlaget Ajour
- McCombs, Maxwell, (2004) *Setting the Agenda: the news media and public opinion*.
Blackwell Publishers, Oxford
- McCombs, Maxwell & Shaw, Donald, (1972) *The Agenda Setting Function of Mass Media*.
Public Opinion Quarterly vol. 36, no. 2 (176-187)
- Olsen, Poul Bitsch & Pedersen, Kaare, (2002) *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*. Roskilde Universitetsforlag

- Pedersen, Ove K., Kjær, Peter, Esmark, Anders, Horst, Maja & Carlsen, Erik Meier (2000) *Politisk Journalistik*. Forlaget Ajour
- Qvortrup, Lars, (2000) *Det hyperkomplekse samfund – 14 fortællinger om informationssamfundet*. Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S
- Qvortrup, Lars, (2003) *The Hypercomplex Society*. Peter Lang Publishers
- Rose, Caspar & Dolata, Karolina M. (2010) *Oversigt over Corporate Governance i danske børsnoterede selskaber*. Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School
- Rose, Caspar & Seest, Christian (2011) *Skaber god corporate governance økonomisk værdi for aktionærerne?* Revision & Regnskabsvæsen, Nr. 9, sept. 2011
- Shannon, Claude E. & Weaver, Warren (1949), *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press
- Shleifer, Andrei & Robert W. Vishny, (1997), *A Survey of Corporate Governance*. Journal of Finance, vol. 52, no. 2, sections 1, 2
- Thyssen, Ole, (1995). *Interview with Professor Niklas Luhmann*. Cybernetics & Human Knowing, vol. 3, no. 2
- Ørsten, Mark, Andersen, Simon & Arpi, Susanna, (2005) *Miljøet i medierne: Fem casestudier af nyhedsinstitutionens miljøjournalistik 1997-2003*. Roskilde Universitetscenter

Artikler, tidsskrifter mm.

Agendaens anatomi

www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/Agendaens+anatomii
(07.07.11)

Aktivt ejerskab plus for værdi

Af Kaj Ørnfeldt Clausen i Børsen, 1. sektion, side 3, 08.08.11

Brainstorm og Bjørnetjenester

Lixen, oktober 2005, p. 14-15

Cementfabrik: Femdoblet afgift kan lukke vores produktion

www.erhvervsbladet.dk/energi-og-miljoe/cementfabrik-femdoblet-afgift-kan-lukke-vores-produktionn (05.12.11)

Danmark får flere IT Factory-skandaler

www.comon.dk/nyheder/danmark-far-flere-it-factory-skandaler-1.139771.html
(18.05.11)

Danske virksomheder har huller i kriseberedskabet
www.business.dk/oekonomi/danske-virksomheder-har-huller-i-kriseberedskabet (07.07.10)

Danskere holder tæt om lønnen
[http://vbn.aau.dk/da/clippings/danskere-holder-taet-om-loennen\(02dcb9eb-88f7-4beb-a803-cdb23c5f63ac\).html](http://vbn.aau.dk/da/clippings/danskere-holder-taet-om-loennen(02dcb9eb-88f7-4beb-a803-cdb23c5f63ac).html) (25.03.11)

Etisk Regnskab – og hvorfor nu det?
www.jak.dk/forening/blad04/z5-04_Etiskregnskab.htm (11.12.11)

Fondene skærper krav om åbenhed
Berlingske Tidende, 23.06.11

Forskerne i medierne
www.update.dk/cfje/VidBase.nsf/7e7520f73a5fd1b3c1256b05003205a0/d78f2f97b71d0ad4c1256ddb00498f6e?OpenDocument (09.11.11)

Høje cheflønninger trods sparetid
<http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-33842018:høje-cheflønninger-trods-sparetid.html>
(25.03.11)

IT Factory sætter it-branche under hårdt pres
www.comon.dk/nyheder/it-factory-saetter-it-branchen-under-hardt-pres-1.140066.html
(18.05.11)

Kampen om den politiske dagsorden
www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/Kampen+om+den+politiske+dagsorden (07.07.11)

Kommercielle eksperter indtager medierne
www.mm.dk/kommercielle-eksperter-indtager-medierne (09.11.11)

Kvotekvinder er ikke vejen.
Jyllands-Posten, 1. sektion, side 35, 28.08.11

Kvinder skal tvinges ind i børsfirmaer
<http://epn.dk/samfund/arbmarked/article2038692.ece> (07.07.10)

Kæmper om mediernes dagsorden
www.business.dk/diverse/kaemper-om-mediernes-dagsorden (20.06.11)

men af gode bestyrelser
Per Bremer Rasmussen, Forsikring & Pension i Børsen, Opinion, 30.05.11

Ny Berlingske-ejer klar med 400 mio. kr. i dansk aviskrig
www.business.dk/diverse/ny-berlingske-ejer-klar-med-400-mio.-kr.-i-dansk-aviskrig
(24.08.11)

Regeringen udsætter NOx-afgift
www.dr.dk/Nyheder/Politik/2011/11/29/134032.htm (05.12.11)

Rundringninger i ekspertland?

www.update.dk/cfje/VidBase.nsf/7e7520f73a5fd1b3c1256b05003205a0/6ef8dc2325a1fb24c1256de8004bb04b?OpenDocument (09.11.11)

S og SF vil indføre kønskvoter i virksomhederne

<http://politiken.dk/politik/ECE1175541/s-og-sf-vil-indfoere-koenskvoter-i-virksomhederne/#poll1175508> (24.01.11)

S ønsker lup på direktørlønninger

www.business.dk/finans/s-oensker-lup-paa-direktoerloenninger (25.03.11)

Scheibye-komité holder øje med selskaberne

www.dirf.dk/Default.aspx?ID=296 (28.03.11)

Skepsis over for medierne

www.au.dk/univers/arkiv/2005/temaartikler/temaartiklercampusnr3/tema053-2/ (09.11.11)

Som folket behager

www.b.dk/danmark/som-folket-behager (28.03.11)

Selskaber skjuler direktørlønninger

www.dr.dk/Nyheder/Penge/2008/03/17/080118.htm (25.03.11)

SOX Costs Average \$16 Million Per Company

<http://accounting.smartpros.com/x45907.xml> (07.07.10)

Tag ansvar for direktørlønninger

www.benny-engelbrecht.dk/2011/03/tag-ansvar-for-direktoerloenninger/ (25.03.11)

To års avisrig - se slagene her

www.business.dk/medier-reklamer/aars-avisrig-se-slagene-her (24.08.11)

Virksomhedsspin

www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1242&lng=1 (21.06.11)

Women on Board: Does Forced Diversity Hurt Firm Performance?

www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=18682 (04.10.10)

(cyber)offentlighed – om interaktionens grundbetingelse

www.kommunikationsforum.dk/artikler/cyber-offentlighed-om-interaktionens-grundbetingelse (26.11.11)

Hjemmesider, links mm.

CBS.dk: Nyheder & Presse

www.cbs.dk/Nyheder-Presse d. (14.11.11)

Corporate Governance-anbefalingerne

www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/Rev%20anbefalinger%20for%20god%20selskabsledelse%20af%20150805%20rev%20060208.pdf (17.01.11)

DAF: Høringssvar

www.shareholders.dk/pdf/hoeringssvar/010910.pdf (15.11.11)

DAF: Presseomtale - Dansk Aktionærforening i medierne

www.shareholders.dk/art/templates/DAF-medieomtale-forside.aspx (15.01.11)

DAF: Vedtægter

www.shareholders.dk/pdf/vedtaegter/vedtaegter.pdf (07.10.11)

Den Store Danske: Etiske Regnskaber

www.denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/etisk_regnskab (05.12.11)

Den Store Danske: Omnibusavis

www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Massemedier/Trykte_medier_og_dagblade,_Danmark/omnibusavis (04.11.11)

Efterlevelse af anbefalingerne

www.corporategovernance.dk/sw69154.asp (25.03.11)

Financial Reporting Council: The Combined Code on Corporate Governance (June 2006)

www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/combined%20code%20june%202006.pdf (30.05.11)

Formål og opgaver

www.raadetforsamfundsansvar.dk/sw54460.asp (09.11.11)

Grantthornton.dk

www.grantthornton.dk/kompetencer/revision_og_regnskab/revisionsudvalg/aarsregnskabslovens_paragraf_107b (30.05.11)

Komitéen for god selskabsledelse

www.corporategovernance.dk/sw37802.asp (15.01.11)

Lov nr. 403 af 28. maj 2003 om universiteter m.fl.

www.au.dk/om/organisation/index/0-styrelse-administration/01/historisk/lov403/ (25.11.11)

Magtudredningen

www.mit.ps.au.dk/magtudredningen/ (21.07.11)

Om Corporate Governance

www.corporategovernance.dk/sw37804.asp (09.11.11)

Regler for udstedere af aktier

http://nasdaqomx.com/digitalAssets/71/71415_regler_for_udstedere_af_aktier_-_endelig_till_2_juli_2010.pdf (16.01.11)

Retsinformation.dk

www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=105420#Kap8 (18.01.11)

SDU.dk: Presserummet

www.sdu.dk/Nyheder/Presserummet (14.11.11)

UN Global Compact

www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html (17.01.11)

Vedtægter

www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/Vedtaegter_juni_2010.pdf
(24.03.11)

8. Bilag

Bilag 1: Corporate Governance arbejdspaper

I. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen

1.1 Har selskabet et punkt, der hedder *Corporate Governance*, *God Selskabsledelse* eller lignende på deres hjemmeside eller i deres årsrapport?

1.2 For at leve op til denne anbefaling, kræves det, at der eksplicit er en stillingstagnung med en begrundelse. Dvs. "*Vi har A og B aktier*" er fx ikke nok, ej heller er "*Vi vurderer det løbende*". Da banker og sparekasser ikke må have A/B aktier, skal de i denne anbefaling forholde sig til fx stemmelofte eller mangel på samme.

1.3 Det centrale her er, hvorvidt der er tale om blankofuldmagter, eller om fuldmagterne til General forsamlingen (GF) indeholder aktionærernes stillingtagen til hvert enkelt punkt. Tjek dagsordenen for GF, hvis denne er tilgængelig. Ellers står der oftest noget om selskabernes fuldmagter i deres corporate governance afsnit.

1.4 Anbefalingen står i Takeover direktivet, og derfor bortfalder vores vurdering af dette punkt.

II. Interessenternes rolle og betydning for selskabet

2.1 Der skal være en eksplicit politik nedskrevet, om forholdet til aktionærerne (behøver ikke ligge online, kommunikation om, at sådan en findes internt accepteres også), eller også en begrundelse for, hvorfor selskabet ikke finder denne anbefaling relevant. Vil oftest hedde *IR politik*, *interessentpolitik*, *stakeholder-politik*, *informationspolitik* eller *kommunikationspolitik*. Banker og sparekasser får automatisk point jvf. Lov om finansielle virksomheder §71, stk. 4

2.2 Vurderes ud fra, om nogle af følgende ting findes: Møder med aktionærerne, frekvensen heraf, mail eller nyhedsbrev til aktionærerne, oplysninger om kontaktpersoner, en IR afdeling, om GF bliver streamet, og om denne efterfølgende er gjort tilgængelig på hjemmesiden, om man kan få tilsendt årsrapporten pr brev mm. Vurderes også ud fra, om der både er aktuelle og historiske informationer. Tag også højde for, hvilken cap selskabet tilhører; vi forventer mere af LargeCap end af SmallCap. Graden af internationalitet bør også tages i betragtning. Sammenlign gerne vurderingen med den fra året før, da punktet bliver en personlig vurdering. Især i de færreste tilfælde gælder reglen 'set med danske øjne'

III. Åbenhed og gennemsigtighed

3.1 Deles i 3 punkter, der hver især giver 33 %:

Banker og sparekasser får automatisk point for anbefaling A og B

A – Selskabet skal have en informations- og/eller kommunikationspolitik online på deres hjemmeside, kommunikere om at sådan én findes internt, eller forklare, hvorfor dette punkt ikke er relevant for dem. (Skulle selskabet have en IR politik, kan andre interessenter være nævnt i denne, og det giver dermed point også)

B - Selskabet skal skrive eksplicit, at de har udarbejdet procedurer, der sikrer, at aktionærerne får alle væsentlige informationer. Selskabet behøver ikke nødvendigvis at offentliggøre procedurerne. Point gives ligeledes ved kommunikation om, hvorfor denne anbefaling ikke er relevant for det pågældende selskab.

C – Alt det, der har med Corporate Governance at gøre (årsrapporten, kommentarer til anbefalingerne, fondsbørsmeddelelser, regnskabsmeddelelser etc. – vurder selv), skal være på minimum de 2 sprog, eller beskrivelse af, hvorfor denne anbefaling ikke er relevant for selskabet. Denne anbefaling gælder ligeledes for de færøske selskaber (som har en tendens til at glemme det danske sprog).

3.2 Har de fået point for 2.2, får de automatisk point for denne. (Disse anbefalinger er selvfølgelig ikke identiske, men vi stoler på, at selskaberne overholder deres egne politikker).

3.3 Deles i 2 punkter, der hver især giver 50 %:

A - Svaret på dette vil man ofte finde under punktet ”Anvendt regnskabspraksis” eller ”Corporate Governance” i årsrapporten. Står der noget om, hvorvidt de har overvejet at supplere, har de suppleret, eller givet en beskrivelse af, hvorfor de ikke har suppleret?
B - De skal eksplicit skrive, at de har overvejet (og begrunde deres svar), om andet ikke-finansielt kunne være formålstjenligt at uddybe, ellers gennemse indholdsfortegnelsen igennem (ikke-finansielt kunne fx være information om branche forhold, etik, miljøbevidsthed).

3.4 Er der kvartalsrapporter? Eller skriver de evt., hvorfor de ikke gør brug af dem? (Tjek først og fremmest om, der ligger kvartalsrapporter på hjemmesiden)

IV. Bestyrelsens opgaver og ansvar

4.1 Kræver, at der står, at de udover de normale bestyrelsesmøder også afholder, fx et strategimøde eller en seminardag – det må bare ikke være business as usual. Banker og sparekasser får automatisk point jvf. lov om finansielle virksomheder kap.8 § 65.

4.2 Deles i 3 underpunkter af 33 %:

A- Kræver, at beskrivelsen ligger på nettet, at der eksplicit er skrevet noget om, at sådan en har de udarbejdet eller at der står, hvorfor sådan en ikke er udarbejdet. Banker og sparekasser får automatisk point jvf. § 71, punkt 4
B -Led fx i ledelses- eller formands- beretningen (hvis denne er tilgængelig online), og se om selskabet forholder sig til bestyrelsesmedlemmernes viden og kompetencer. Skulle der være et fyldestgøre CG-afsnit, står det evt. der. Banker og sparekasser får automatisk point jvf. § 64
C - Er der en næstformand? Eller en begrundelse for, hvorfor man har fraveget denne anbefaling?

4.3 Led i ledelsesberetningen eller i CG-afsnittet – bliver forretningsordnen kigget igennem mindst én gang årligt? Den behøver ikke nødvendigvis være lagt op. Er den det, så se, om du kan se noget, der indikerer, hvornår den sidst er rettet eller kigget igennem. Banker og sparekasser får automatisk 1 point (jvf. Lov om finansiell virksomhed, kap. 8 § 70)

4.4 Der skal være nogle retningslinjer for, hvad og hvornår bestyrelsen skal have informationer fra direktionen. Banker og sparekasser får automatisk 1 point (jvf. Lov om finansiell virksomhed, kap. 8 § 70)

V. Bestyrelsens sammensætning

5.1 Punktet deles i 6 af 17 % - Informationer findes mest sandsynligt i dagsordenen for GF eller i CG skrivelsen: ¹⁶³

- A - Er der kvinder? Er der unge dvs. aldersspredning i bestyrelsen, eller anden mangfoldighed? I givet fald hvorfor ikke?
- B – Oplyses der, hvordan bestyrelsen sikrer en formel, grundig og gennemsigtig udvælgelses- og indstillingsproces? I givet fald hvorfor ikke?
- C - Er der udsendt informationer om kandidaternes baggrund mm., samt informationer om kandidaternes øvrige tillidsposter sammen med indkaldelsen, eller i givet fald hvorfor ikke?
- D - Begrundelse for, hvorfor bestyrelsen vurderer kandidaten egnet, eller i givet fald, begrundelse for, at se bort fra denne anbefaling?
- E – Vurderer bestyrelsen sin egen sammensætning kommunikativt? I givet fald hvorfor ikke?
- F – Nævnes bestyrelsessammensætningen i ledelsesberetningen? I givet fald, hvorfor ikke?

5.2 Punktet deles i 2 af 50 %:

- A- Kræver, at selskabet eksplicit har skrevet noget om, hvorvidt et nyt medlem modtager en introduktion eller supplerende kurser, eller hvorfor de ikke gør det.
- B - Kræver, at der eksplicit står, at de foretager eller ikke foretager en vurdering (inklusiv uddybende forklaring) årligt.

5.3 Forholder de sig eksplicit til bestyrelsens størrelse? (Her er det ikke nok, bare at liste, hvor mange medlemmer bestyrelsen består af).

5.4 Punktet deles i 4 af 25 %:

- A - Er minimum halvdelen af bestyrelsen uafhængige, eller er der givet en begrundelse for, hvorfor man har set bort fra dette? Banker og sparekasser får automatisk jvf. § 62, stk. 2
- B - Står der eksplicit, hvilke medlemmer ikke er uafhængige, eller hvorfor man har valgt ikke at oplyse om dette? (Er alle medlemmerne uafhængige, giver vi point her) Banker og sparekasser får automatisk jvf. § 62, stk. 2
- C - Er der adskillelse mellem direktionen og bestyrelsen? I givet fald, hvorfor ikke? Banker og sparekasser får automatisk jvf. § 62, stk. 2
- D - Point gives udelukkende, hvis selskabet har forholdt sig i deres kommunikation til alle 3 punkter. (dvs. 1. stilling, 2. øvrige bestyrelsesposter og 3. antal aktier og warrants i selskabet og evt. ændringer i beholdningen)

5.5 Har man forholdt sig kommunikativt til de medarbejdervalgte? (målgruppen for denne kommunikation er udenlandske investorer, der ikke kender dansk lov) – Er der i selskabet ingen medarbejdervalgte, får de automatisk point. De fleste selskaber, der omtaler dette punkt, skriver meget kort og overfladisk ”jvf. dansk lovgivning”, hvilket vi godtager.

5.6 Er den årlige mødefrekvens offentliggjort – i givet fald, hvorfor ikke?

¹⁶³ Selvom banker og sparekasser er underlagt § 64, stk. 4 i Lov om finansielle virksomheder, er dette ikke nok til automatisk at udløse point. Det er ordet ’gennemsigtig’ der vægtes her, og dermed er det kommunikationen omkring anbefalingen, der er interessant for os.

5.7 Lever de op til denne anbefaling eller forklarer de, hvorfor de ikke gør? Hvis ingen i bestyrelsen indgår i en direktion i et aktivt selskab, gives automatisk 1 point.

5.8 Punktet deles i 2 af 50 %:

- A- Er der en aldersgrænse, eller er der skrevet noget om, hvorfor der ikke er det?
- B - Indeholder årsrapporten oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers alder? (dvs. enten alder eller fødselsår)

5.9 Punktet deles i 2 af 50 %:

- A - Er man på valg hvert år? Eller står der noget om, hvorfor man har valgt et andet system?
- B - For at opfylde denne anbefaling skal de oplyse alle 3 ting. Eller forklare, hvorfor de har valgt at se bort fra denne anbefaling. (Indvalgt, genvalg og periodens udløb). Fremgår det hvor ofte, de er på valg, samt hvornår de indtrådte i bestyrelsen, får de point, da man logisk kan slutte svaret.

5.10 Punktet deles i 3 af 33 %: (Hvis selskabet ikke har udvalg samt en begrundelse herfor, får de automatisk 1 point)

- A -Er der nedsat udvalg? *Hvorfor* eller *Hvorfor ikke*? Overvejelsen/forklaringen skal være oplyst.
- B - Hvis udvalg er nedsat, er der udarbejdet en formåls- /arbejdsbeskrivelse? Evt. hvorfor er der ikke det?
- C -Findes disse oplysninger i årsrapporten? I givet fald, hvorfor ikke?

5.11 Punktet deles i 4 af 25 %. Banker får automatisk 1 point jvf. § 70.

- A - Er der fastlagt en evalueringsprocedure (intern som ekstern)? I givet fald, hvorfor ikke?
- B -Evalueres der en gang om året? Eller i givet fald, hvorfor ikke?
- C -Bliver direktionens arbejde evalueret årligt – i givet fald, hvorfor ikke?
- D -Er der en procedure for evaluering af samarbejdet direktionen og bestyrelsen imellem? Vi kræver IKKE en begrundelse, hvis denne er udarbejdet, blot at der står, at det er der. Hvis der ikke er, kræver vi en begrundelse for dette.

VI. Bestyrelsens og direktionens vederlag

6.1 Undersøg og vurder deres kommunikation – forholder de sig aktivt til vederlaget? Dvs. de skal eksplicit skrive, at deres vederlag er rimeligt/konkurrencedygtigt eller lignende.

6.2 Er der en vederlagspolitik og/eller et vederlagsafsnit i deres årsrapport, eller på deres hjemmeside? I givet fald, hvorfor ikke? (Et resume af vederlagspolitikken er også ok, jf. NKT)

6.3 Punktet er delt i 6 af 17 % (rundet op): (I tilfældet af, at selskabet ikke har en offentliggjort vederlagspolitik, gives alligevel point, hvis oplysningerne findes tilgængelige andet steds).

- A – Selskabet skal eksplicit skrive, at de selv vurderer, at de enten lever op til denne anbefaling, eller ej – dvs. at de selv mener, at vederlaget afspejler selskabet og aktionærernes interesser mm.
- B – Alle selskaberne får automatisk point for denne, da de er underlagt aktieselskabsloven § 69b

C - Point gives udelukkende for kommunikation omkring denne anbefaling – det er underordnet om man har, eller ikke har (Ydelsesdefinerede pensionsordninger/ defined benefit ordninger).

D - Er vederlagspolitikken opgjort pr år, eller i givet fald, hvorfor ikke? Er politikken ikke offentliggjort, eller findes sådan en ikke, gives der 0 point, med mindre de skriver, hvorfor de har valgt at gøre det anderledes.

E – Forstår JEG vederlagspolitikken? – I sidste ende bør en vederlagspolitik kunne læses og forstås af Hr. & Fr. Jensen. (giver 0 point, hvis der ikke er en politik tilgængelig)

F - Er vederlagspolitikken omtalt i formandens beretning - i givet fald, hvorfor ikke? Er formandsberetningen ikke tilgængelig online, leder vi efter kommunikation, der indikerer om den bliver, eller hvorfor den ikke bliver¹⁶⁴.

6.4 Punktet deles i 3 af 33 %: (Første sted, der står anbefaling, er blot en gentagelse af 6.3E). Hvis ledelsen kun aflønnes med fast løn, giver vi 1 point.

A - Alt andet end aktieoptioner og/eller tegningsoptioner, eller en beskrivelse af, hvorfor man har valgt at gøre det alligevel.

B - Er aktie- eller tegningsoptionerne revolverende? I givet fald, hvorfor ikke? Hvis direktionen ikke aflønnes med optioner, får de automatisk point.

C - Hvilken model er brugt til værdiansættelse? Fx er det Black Scholes modellen eller en anden? (Evt. information om, hvorfor man ikke ønsker at oplyse det)

6.5 Er der oplysninger om fratrædelsesordninger i årsrapporten – Ja? Nej? I givet fald, hvorfor ikke? (Oplysninger om 'Gyldne håndtryk' er det, vi leder efter).

6.6 Er der oplysninger om medlemmernes individuelle vederlag, eller i givet fald, hvorfor ikke? Svaret, "Vi finder det ikke relevant", eller lignende er ikke fyldestgørende, og giver derfor ikke point.

VII. Risikostyring

7.1 Ekspliciteres risiciene (hvad er de?), eller i givet fald en forklaring på, hvorfor man har fravalgt dette? Banker og sparekasser får automatisk 1 point jvf. § 71, punkt 5

7.2 Er der en plan tilgængelig, eller er der kommunikation om, at sådan en er udarbejdet? Eller i givet fald, hvorfor man har valgt at se bort fra denne anbefaling. Banker og sparekasser får automatisk 1 point jvf. § 71, punkt 5 (I fald man har fået point for 7.3, udløser det automatisk point i 7.2)

7.3 Er dette oplyst? Eller en begrundelse for, hvorfor dette ikke er oplyst.

VIII. Revision

8.1 Når det anbefales, at man kritisk bør vurdere revisors uafhængighed og kompetence, er det for at undgå interessesammenfald. Vi leder efter om, hvorvidt der er kommunikation om vurderingen eller selve vurderingen – det er derfor ikke tilstrækkeligt fx at skrive "Vi har valgt KPMG."

¹⁶⁴ G4S har en "Directors' Remuneration Report i deres årsrapport, denne giver point i dette punkt, da den tydeligt henleder opmærksomheden til vederlaget, som er hensigten i dette punkt.

8.2 Er revisionsaftalen indgået mellem bestyrelsen og revisor? I givet fald, hvorfor ikke? (jf. Lars Nørby går anbefalingen på, at aftalen ikke må være indgået mellem direktionen og revisor). I givet fald, hvorfor er andet valgt?

8.3 Foreligger der retningsbeskrivelser for ikke-revisionsydelser? Fx opgavebeskrivelse eller rammer for arbejdet? Selve skrivelsen behøver ikke være tilgængelig, blot at de oplyser, at sådan en vurdering er foretaget, eller i givet fald, hvorfor sådan en ikke er foretaget.

8.4 Bliver de interne kontrolsystemer vurderet årligt eller i givet fald, hvorfor ikke? Oplysninger vil oftest kunne findes under 'regnskabspraksis' 'Corporate Governance' eller 'Revision' i årsrapporten.

8.5 Kommunikation om hvorvidt, man drøfter værdiansættelse skøn med revisor? I givet fald, hvorfor ikke?

8.6 Kommunikation omkring, hvorvidt man afholder møder med revisor, så man kan spørge ham, om han har fundet noget (positivt som negativt) i sin revision. (Det vigtige her er kommunikation om, hvorvidt de bruger revisor aktivt eller ej)

8.7 Revisionsudvalg – alle får automatisk et point, da der nu foreligger lovkrav om revisionsudvalg.

Bilag 2: Corporate Governance-aktører fra Infomedia-analysen

Erhvervsfolk	Bent Erik Carlsen (Vestas)
	Torsten Erik Rasmussen (Vestas)
	Povl Krogsgaard-Larsen (Carlsberg)
	Peter Kürstein (Lundbeck)
	Henrik Gürtler (Novozymes & Københavns Lufthavne)
	Mads Øvlisen (fhv. Novo Nordisk)
	Lars Rebieen Sørensen (Novo Nordisk)
	Nils Smedegaard Andersen (A.P. Møller - Mærsk)
	Jørgen Tandrup (fhv. Danisco)
	Thomas Hofman-Bang (NKT)
	N. E. Nielsen (Torm)
	Ole Andersen
Investorer	Dansk Aktionærforening (C. Lindholm & K. Ø. Clausen)
	Christian Frigast (Axcel)
Komiteen	Sten Scheibye (fhv. Formand)
	Thomas Hofman-Bang (medlem)
	Lars Nørby Johansen (fhv. Formand)
	Birgit Aagaard-Svendsen (formand)
	Finn L. Meyer (medlem)
Ekspertter	Kim Valentin (Finanshuset)
	CBS (C. Rose, A. Gregoric, S. Thomsen, K. L. Bechmann, M. Schultz & F. Poulfelt)
	Aarhus Universitet (M. Neville, S. Hildebrandt & V. C. Petersen)
	Aalborg Universitet (Per Nikolaj Bukh & Lars Bo Langsted)
	Syddansk Universitet (Kurt Klaudi Klausen)
	Københavns Universitet (Jan Schans Christensen & Jesper Lau Hansen)
	Fremtidens Ledelse (Charlotte Alexandra Pedersen)
Faglige organisationer	KPMG (Finn L. Meyer)
	Forsikring & Pension (Per Bremer Rasmussen)
	Finanstilsynet (Ulrik Nødgaard)
	Finansrådet
	Danmarks Rederiforening
	Landbrug & Fødevarer
	Dansk Industri
	DVCA (Jannick Nytoft)
Øvrige	Institut for Selskabslede
	Johnny Madsen (Dansk Formue- og Investeringspleje)
	Steen Liebmann (Erhvervspsykolog)
	Jens Howitz (Russell Reynolds Associates)
	Flemming Østergaard (Parken)

Niels Boserup (Bestyrelsesformand i Oticon Fonden)

Per Bjerregaard (Brøndby IF)

Jørgen Nielsen (Alm. Brand)

Mette Eldrup (TV2)

Datatilsynet (Janni Christoffersen)