

ANBEFALINGER FOR **GOD SELSKABSLEDELSE**

KOMITÉEN FOR
GOD SELSKABSLEDELSE

MAJ 2013

Senest opdateret november 2014

INDHOLD

Forord	3
Indledning	4
1. Komitéens arbejde	4
2. Målgruppe	5
3. Soft law og dens betydning	5
4. Aktivt ejerskab	6
5. Følg eller forklar-princippet	6
6. Rapportering	7
7. Definitioner	7
Anbefalinger for god Selskabsledelse	9
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter.....	9
1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter	9
1.2. Generalforsamling	10
1.3. Overtagelsesforsøg	10
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar	11
2.1. Overordnede opgaver og ansvar	12
2.2. Samfundsansvar	13
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen	14
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering	14
3.1. Sammensætning	15
3.2. Bestyrelsens uafhængighed	16
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv	17
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)	18
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen	20
4. Ledelsens vederlag	21
4.1. Vederlagspolitikens form og indhold	22
4.2. Oplysning om vederlagspolitikken	23
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision	24
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger	24
5.2. Whistleblower-ordning	25
5.3. Kontakt til revisor	25
Bilag	26

Revisionsoversigt

Anbefaling 1.1.2.: Tilføjelse af kommentar.

Indledning, afsnit 1, 5 og 6: Ændet som følge af Kommissionens henstilling 2014/208/EU om kvaliteten af redegørelser for virksomhedsledelse (følg eller forklar-princippet).

FORORD

God selskabsledelse – corporate governance – har til formål at understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse, og dermed bidrage til selskabernes langsigtede succes. anbefalinger-ne skal være med til at sikre tillid til selskaberne gennem rettidig informationsformidling og gennem-sigtighed. Grundlæggende handler det om at gøre det attraktivt at investere i selskaberne. God selskabsledelse, der leder til økonomisk værdiskabelse, gør det lettere for selskaberne at få adgang til kapital, hvorved selskabernes omkostninger reduceres.

Komitéens anbefalinger er retningslinjer for ”best practice” for ledelse af selskaber, som er optaget til handel på et reguleret marked, herunder NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Anbefalingerne skal ses i sammenhæng med de krav, som stilles i lovgivningen, herunder ikke mindst selskabsloven og årsregnskabsloven, samt den EU-retlige selskabslovgivning m.v. og OECDs Principles of Corporate Governance.

Selskaber er forskellige, og derfor kan det variere fra selskab til selskab, hvordan arbejdet med god selskabsledelse tilrettelægges, og hvordan afrapporteringen herom foregår. Det væsentligste i anbefalingerne er at sikre, at aktionærene får indsigt i selskaberne og forståelse for selskabernes potentiale.

Udgangspunktet er, at selskaberne følger anbefalingerne. Følger det enkelte selskab ikke en anbefaling, skal selskabet forklare, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har indrettet sig (følg eller forklar-princippet). For at skabe den nødvendige trans-parens for investorerne, skal selskaberne forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej. Forklaringerne på de alternative valg har betydning for investorernes vurderinger. Det er derfor vigtigt, at forklaringerne er klare og fyldestgørende for hver enkelt anbefaling.

Komitéen har i 2013 foretaget en revision af anbefalingerne i lyset af, at anbefalingerne fra 2010 blev udarbejdet umiddelbart efter selskabsloven af 2009, ændrede regler i årsregn-skabsloven og ny revisorlov af 2008. Erfaringerne i tiden efter 2010-anbefalingerne fra selskaberne og interessenterne viser behov for og ønske om forenkling af anbefalingerne. Komitéen har derfor valgt at udelade anbefalinger, som fremgår af lovgivningen eller i vidt omfang er indarbejdede i selskabspraksis. Udviklingen har vist, at der ikke længere er behov for udtrykkelige anbefalinger på disse områder, men udeladelsen er ikke udtryk for, at prin-cipperne ikke længere tillægges værdi.

Komitéen lægger til grund, at selskabs-, regnskabs, revisions- og børsretlige lovkrav opfyl-des af selskaberne uden, at kravene gentages i anbefalinger.

Komitéen vil følge udviklingen indenfor god selskabsledelse, således at anbefalingerne i overensstemmelse med soft law-princippet løbende vil blive udviklet i takt med, at der opstår behov herfor.

Anbefalingerne afløser komitéens anbefalinger af 16. august 2011.

København, 6. maj 2013

Komitéen for god Selskabsledelse

INDLEDNING

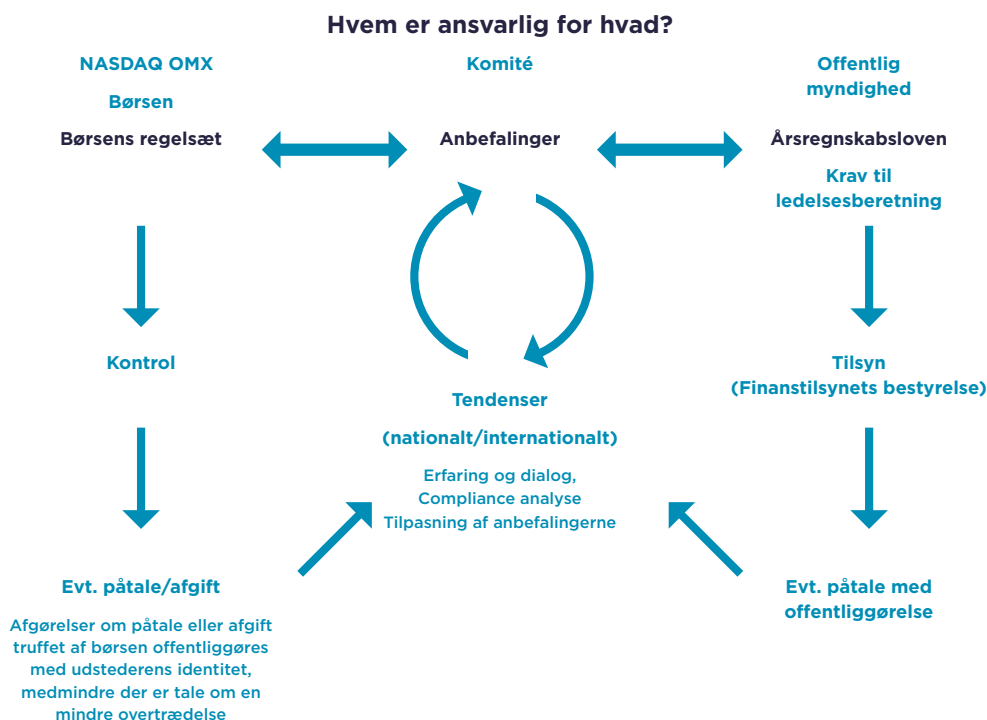
1. Komitéens arbejde

Komitéen har til opgave at følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt og tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark. Desuden skal komitéen indsamle synspunkter og erfaringer med Anbefalingerne for god Selskabsledelse og tilpasse dem, så anbefalingerne efter en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU-retlig selskabslovgivning samt anerkendt best practice.

Anbefalingerne for god Selskabsledelse supplerer den gældende selskabs- og børsretlige regulering samt kravene vedr. regnskabsrapportering, hvorfor disse regler forudsættes bekendt.

Tilsyn med selskabernes overholdelse af regler og love udøves dels af NASDAQ OMX Copenhagen A/S, dels af Finanstilsynets bestyrelse. NASDAQ OMX Copenhagen A/S foretager en årlig gennemgang af alle selskaber, der er optaget til handel hos NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Som led i denne gennemgang udarbejder NASDAQ OMX Copenhagen A/S i samarbejde med Komitéen for god Selskabsledelse en undersøgelse af et udvalg af disse selskaber med henblik på at identificere på hvilke områder Anbefalingerne for god Selskabsledelse enten ikke følger med udviklingen i selskaberne eller, hvor der er behov for at vejlede selskaberne i arbejdet med god selskabsledelse. På basis af den fælles undersøgelse udarbejder komitéen en årlig rapport, som offentliggøres på komitéens hjemmeside. I supplement hertil udarbejdes en række hjælpeværktøjer, såsom ofte stillede spørgsmål/svar, eksempler på informative og mindre informative forklaringer samt vejledninger og kommentarer, hvor det er relevant. Disse værktøjer kan ses på komitéens hjemmeside www.corporategovernance.dk.

Arbejdsdelingen mellem NASDAQ OMX Copenhagen A/S, Finanstilsynets bestyrelse og komitéen kan illustreres med fig. figur:



Komitéen lægger vægt på, at anbefalingerne er et hensigtsmæssigt værktøj for selskaberne til at implementere god og dokumenterbar selskabsledelse.

Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration for selskaberne i arbejdet med anbefalingerne. Kommentarerne skal ses som et hjælpeværktøj i denne forbindelse. Herudover har komitéen udarbejdet flere vejledninger, som kan være til inspiration i arbejdet. Disse vejledninger findes på www.corporategovernance.dk. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger - og ikke i forhold til kommentarer eller vejledninger.

Finansielle virksomheders særlige forhold er lovreguleret, hvorfor komitéen har valgt ikke at indføre specifikke anbefalinger for den finansielle sektor.

Det er komitéens holdning, at selvregulering er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god selskabsledelse. Dette er ligeledes den fremherskende holdning internationalt. Det kræver imidlertid, at samfundet, selskaberne og investorerne har en positiv holdning til god selskabsledelse og følger udviklingen på området, og at interessenterne involverer sig i dialogen.

2. Målgruppe

Anbefalingerne er rettet til danske selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked. Disse selskaber har valgt at være offentligt handlede selskaber. Af hensyn til investorer og andre interessenters mulighed for at bedømme forholdene i disse selskaber er transparens vigtig.

Anbefalingerne eller dele heraf kan desuden være til inspiration for selskaber, der ikke er optaget til handel på et reguleret marked. Det gælder eksempelvis statslige selskaber, andre virksomheder af særlig offentlig interesse og visse fondsejede virksomheder.

3. Soft law og dens betydning

Anbefalingerne er såkaldt "soft law" og dermed mere fleksible end lovgivning ("hard law"). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumstandard, som sætter rammerne for selskabers handlemåde, afspejler soft law "best practice". Endvidere er soft law kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for selskaberne til at tilpasse principperne for selskabsledelse til omstændighederne.

Soft law er mere dynamisk end traditionel lovgivning, da den er lettere at tilpasse til udviklingen inden for berørte områder. Dette muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god selskabsledelse ikke nødvendigvis findes én rigtig løsning for alle selskaber. Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at det enkelte selskab kan indrette sig optimalt og ikke skal indrette sig indenfor faste rammer.

”Følg- eller forklar”-princippet er et bærende element i anbefalingerne og er i Danmark forankret i årsregnskabslovens § 107 b og i NASDAQ OMX Copenhagen A/S regelsæt for udstedere af aktier. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling og sætte læseren i stand til at forstå selskabets ledelsesform.

4. Aktivt ejerskab

I de senere år er der kommet øget fokus på aktionærernes rolle i børsnoterede selskaber, hvilket tillige er adresseret i EU-Kommissionens Grønbog, april 2011 og EU-kommissionens handlingsplan for selskabsret og corporate governance fra december 2012. I UK har man i juli 2010 indført en Stewardship Code for institutionelle investorer.

Den stigende spredning i ejerskabet i danske aktieselskaber, der er optaget til handel på et reguleret marked, kan lette kapitaltilførsel, men vanskeliggør dialogen mellem selskabets ledelse og ejerne. Uanset spredt ejerskab og dermed relativt mindre ejerandel er det hensigtsmæssigt, at også selskabets ejerkreds agerer som ejere og giver deres mening til kende. Det kan bl.a. ske ved at deltage på generalforsamlingen, i udpegning af medlemmer til selskabets bestyrelse og ved overfor selskabet at stille spørgsmål og give udtryk for sine holdninger. Særligt de større aktionærer har et ansvar for at medvirke til selskabets værdiskabelse ved at udøve aktivt ejerskab og deltage i dialog med selskabets ledelse.

Tilsvarende må selskabet lytte til aktionærernes tilkendegivelser og forholde sig hertil. Det væsentlige er en forståelse for ordentlighed og gensidig respekt mellem den enkelte aktionær og selskabet som helhed.

5. Følg eller forklar-princippet

Selskabernes redegørelse for virksomhedsledelse skal aflægges efter ”følg eller forklar”-princippet. Dette betyder, at det enkelte selskabs bestyrelse selv afgør i hvilket omfang, den ønsker at efterleve anbefalingerne. For at skabe den nødvendige gennemsigtighed for investorerne er det vigtigt, at selskaberne forholder sig til hver enkelt anbefaling og tydeligt angiver, hvilke anbefalinger selskaberne har valgt at følge henholdsvis, hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig i forhold til den pågældende anbefaling. Efterlever et selskab ikke en anbefaling, skal bestyrelsen forklare:

1. *hvorfor* man har valgt anderledes, og
2. *hvordan* man i stedet har valgt at indrette sig.

Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud, men udtryk for, at selskabets bestyrelse har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen. Markedet må afgøre, om grunden er acceptabel, og om forklaringen er tilstrækkelig fyldestgørende og giver læseren mulighed for at forstå formålet med afvigelsen. En god forklaring giver den konkrete indsigt for interessenterne til at kunne tage stilling til en eventuel investering.

Opmærksomheden henledes på, at rapporteringen skal afspejle den gældende ledelsesform på regnskabsafslæggelsestidspunktet. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i afrapporteringen for god selskabsledelse.

Komitéen har på www.corporategovernance.dk en række ofte stillede spørgsmål/svar, andre vejledninger og et forslag til skema for afrapportering. Endvidere er der offentliggjort eksempler på mere informative og mindre informative forklaringer, som selskaberne har anvendt i redegørelsen for virksomhedsledelse.

Komitéen har konstateret, at mange selskaber vælger at give supplerende oplysninger, også hvor selskabet konkret følger en anbefaling. Komitéen vil opfordre selskaberne til at give supplerende oplysninger, hvor det øger gennemsigtigheden og er relevant, især med hensyn til de anbefalinger, som selskabet vurderer særligt vigtige for selskabets aktionærer.

6. Rapportering

Årsregnskabsloven henholdsvis lov om finansiell virksomhed kræver, at oplysningerne om selskabets opfyldelse af kodeks for virksomhedsledelse samles i en redegørelse for virksomhedsledelse, som skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Offentliggørelse på hjemmesiden

Komitéen finder, at offentliggørelse af redegørelsen for god selskabsledelse på selskabets hjemmeside – med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen – skaber størst gennemsigtighed. Når redegørelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside, vil den være lettere tilgængelig for investorer og interessenterne.

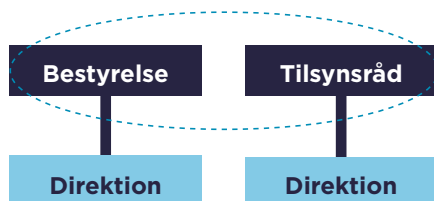
Der henvises til afsnit 5, følg eller forklar princippet, hvor der er redegjort for, hvorledes et selskab skal forholde sig, hvis det har valgt at indrette sig på anderledes i forhold til en konkret anbefaling.

Til brug ved afrapporteringen har Komitéen for god Selskabsledelse udarbejdet et skema, som selskaberne kan vælge at anvende til rapporteringen. Skemaet kan findes på www.corporategovernance.dk. Anvendelse af samme rapporteringsstruktur fra år til år gør det lettere for aktionærer og andre at finde, bearbejde og sammenligne informationerne.

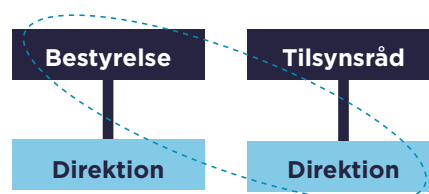
7. Definitioner

I EU er der forskel på de ledelsesstrukturer, selskaberne anvender, ligesom lovgivningen i de forskellige lande er forskellig. Ofte tales der om den enstregede og den tostregede ledelsesstruktur, men disse begreber dækker ikke nødvendigvis over det samme i alle lande. Valg af ledelsesstruktur har betydning for, hvilket organ der har ansvaret for en funktion eller opgave. Nedenstående figur illustrerer de to ledelsesstrukturer i Danmark:

Det øverste ledelsesorgan



Det centrale ledelsesorgan



Selskabsloven (lov nr. 470 af 12. juni 2009 om aktie- og anpartsselskaber) anvender følgende "samlebegreber" for ledelsesorganerne:

- "Det øverste ledelsesorgan":
 - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
 - tilsynsrådet i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.
- "Det centrale ledelsesorgan":
 - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
 - direktionen i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.

Danske aktieselskaber kan vælge mellem de to ledelsesstrukturer. Fælles for ledelsesmodelerne i selskabsloven er, at den daglige ledelse ligger hos direktionen i selskabet.

Aktieselskaber skal herudover have enten en bestyrelse eller et tilsynsråd. Har selskabet en bestyrelse, varetager direktionen den daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse samt fører tilsyn med direktionen. Har selskabet et tilsynsråd, skal tilsynsrådet alene føre tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager hele ledelsesfunktionen, dvs. også den overordnede og strategiske ledelse.

Selskaber med værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked bør efter komitéens opfattelse organisere sig med bestyrelse og direktion, fordi det er komitéens vurdering, at denne organisering giver et konstruktivt og værdiskabende samspil mellem de to ledelsesorganer. Som konsekvens heraf og for at tydeliggøre og forenkle anbefalingerne for god selskabsledelse har komitéen valgt at anvende de hidtil kendte betegnelser for ledelsesorganerne: bestyrelse og direktion.

Bestyrelsens opgaver er i øvrigt beskrevet i bl.a. årsregnskabs- og selskabslovgivningen. Nærværende anbefalinger skal ses i sammenhæng med disse bestemmelser og selskabets vedtægter, forretningsorden m.v.

For god ordens skyld skal der erindres om, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i henhold til selskabsloven er underlagt det samme ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. For yderligere information vedrørende medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer henvises til Erhvervsstyrelsens hjemmeside (www.erst.dk).

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi.

Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter.


God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorerne at indgå i dialog med selskabets ledelse.

Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.

Aktionærerne bør som selskabets ejere vælge aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse ved på generalforsamlingen at medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og dermed sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

1.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

 **KOMMENTAR:** Selskabets dialog med aktionærerne kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt, hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted. Strategien bør endvidere forholde sig til, udvælgelse og tiltrækning af investormålgrupper.

Kommunikationen har til formål at sikre, at alle aktionærer har lige og jævnlig information.

Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt etableres ved deltagelse i eller tilbagemelding fra investormøder eller løbende rapportering fra direktionen.

Formanden bør på vegne af bestyrelsen sikre gode og konstruktive relationer med aktionærerne.

1.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

KOMMENTAR: En politik for selskabets kommunikation og en politik for selskabets forhold til dets investorer er eksempler på politikker, som bestyrelsen kan vedtage. Derudover bør bestyrelsen, hvis selskabets forhold tilsiger det, overveje at vedtage en skattepolitik. Denne bør mest hensigtsmæssigt forankres i revisionsudvalget, jf. anbefaling 3.4.3-3.4.5.

1.1.3. DET ANBEFALES, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

1.2. Generalforsamling

1.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

KOMMENTAR: Ved tilrettelæggelsen af generalforsamlingen er det vigtigt at tilsikre, at aktionærene dels har mulighed for at deltage dels mulighed for at ytre sig på generalforsamlingen. Overvejelserne bør indeholde muligheden for at afholde generalforsamling enten helt eller delvis elektronisk, således at aktionærene har mulighed for at deltage uden at møde fysisk frem. Herved får aktionærene mulighed for at påvirke og vejlede selskabets ledelse om selskabets udvikling på kort og lang sigt.

1.2.2. DET ANBEFALES, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

1.3. Overtagelsesforsøg

1.3.1. DET ANBEFALES, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.



KOMMENTAR: Bestyrelsen bør sikre, at der foreligger en beredskabsprocedure i tilfælde af overtagelsesforsøg. En beredskabsprocedure har til formål at sikre, at aktionærerne får reel mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår, samt at bestyrelsen

- er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra,
- har drøftet hvem, der påtager sig hvilke opgaver, og hvilke rådgivere den eventuelt vil gøre brug af, samt
- er forberedt på de udfordringer, som selskabets værdiskabelsesplan måtte udstille, jfr. kommentar til anbefaling 2.1.2.

Det er ikke i strid med anbefalingen, at bestyrelsen søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud med det formål at skabe værdi for aktionærerne.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de resultater, direktionen i øvrigt opnår.

Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet og påse, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

KOMMENTAR: Ved en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens opgaver bør der sikres tid til en drøftelse af selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse. Etablering af en årsplan – ved brug af årshjul – kan bidrage til at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver tilpasset selskabets virksomhed og behov. En gennemgang af bestyrelsens forretningsorden udgør også en del heraf.

2.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.


KOMMENTAR: Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier, herunder et ”bedste ejer”-princip scenarie med synergieffekt ved enten frasalg eller tilkøb. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

Arbejdet med det løbende strategiarbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at bestyrelsen har reel mulighed for at præge selskabets strategiske retning. Det kan med fordel ske ved at involvere bestyrelsen undervejs i strategiarbejdet.


2.1.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærenes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiekapitalens størrelse, aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet til stadighed har et passende kapitalberedskab samt at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.


2.1.4. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.

 **KOMMENTAR:** Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive de nærmere rammer for samspillet, herunder f.eks. disponeringsregler og ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige ønsker om arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser bør det fremgå af retningslinjerne.

2.1.5. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.


 **KOMMENTAR:** Særligt i forhold til risici er det væsentligt, at direktionen og de øvrige ledelseslag er sammensat således, at et kortere fravær af et direktionsmedlem ikke vil få væsentlig betydning for selskabets daglige drift.

2.1.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

 **KOMMENTAR:** Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. Der kan med fordel udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling for selskabet. Sådanne handlingsplaner kan supplere lovgivningens krav om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapporteringen herom.

2.2. Samfundsansvar

2.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

 **KOMMENTAR:** Bestyrelsen kan i den forbindelse tage stilling til selskabets eventuelle tilslutning til anerkendte nationale og internationale frivillige initiativer.

2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

2.3.1. DET ANBEFALES, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

KOMMENTAR: I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

2.3.2. DET ANBEFALES, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.

KOMMENTAR: Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

Bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.

Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

Udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.

3.1. Sammensætning

3.1.1. **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen årligt redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

3.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.

3.1.3. DET ANBEFALES, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder
- krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,
- om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.



KOMMENTAR: Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed (bl.a. alder, international erfaring og køn), uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen bør udformes i lyset heraf.

3.1.4. DET ANBEFALES, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.

3.1.5. DET ANBEFALES, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

3.2. Bestyrelsens uafhængighed

3.2.1. DET ANBEFALES, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.



KOMMENTAR: Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Det er vigtigt, at bestyrelsen sikrer fornyelse blandt medlemmerne, og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidst om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.


Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt med en kontrollerende aktionærs stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed. Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets kontrollerende aktionær.

Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

3.3.1. DET ANBEFALES, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

 **KOMMENTAR:** Som hovedregel må det antages, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig er direktør i et selskab, ikke kan varetage mere end nogle få poster som menigt bestyrelsesmedlem eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen. Ved vurderingen bør der ligeledes tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.

3.3.2. DET ANBEFALES, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt
- krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.

Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg udover de nedenfor anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.

Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg.

3.4.1. DET ANBEFALES, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

3.4.2. DET ANBEFALES, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

3.4.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at

- formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at
- udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

3.4.4. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

3.4.5. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.



KOMMENTAR: Et alternativ til etablering af egen intern revision kan være at outsource opgaven eventuelt til en anden end den generalforsamlingsvalgte revisor. Den pågældende varetager med reference til bestyrelsen den interne revision.

3.4.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.



KOMMENTAR: Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.

3.4.7. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder ”Overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning”) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.

3.4.8. DET ANBEFALES, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen.

3.5.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.



KOMMENTAR: Evalueringen bør indeholde en vurdering af bestyrelsens sammensætning (herunder antal medlemmer), arbejde og resultater. Behovet for og nytten af udvalgsstrukturen, samt arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen, bør ligeledes indgå i evalueringen.


Evalueringen af det individuelle medlem kan med fordel gennemføres som en anonym vurdering blandt de øvrige medlemmer og følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.

Bestyrelsen bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin person-sammensætning og sikre fornyelse sammenholdt med ønsket om en forsvarlig kontinuitet. Evalueringen bør danne grundlag for hvilke initiativer, der bør iværksættes såsom relevant supplerende uddannelse og fornyelse eller udskiftning.

I evalueringen vil naturligt indgå de enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder.

3.5.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

3.5.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

 **KOMMENTAR:** Direktører, som er medlemmer af selskabets bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng anses for inhabile.

3.5.4. DET ANBEFALES, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

 **KOMMENTAR:** Denne evaluering kan med fordel integreres i bestyrelsens samlede evaluering.

4. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse (bestyrelsen og direktion). Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.


Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønnings) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

4.1. Vederlagspolitikens form og indhold

4.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.


Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

 **KOMMENTAR:** Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte ”Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning” efter selskabslovens § 139, skal efter deres godkendelse af generalforsamlingen alene behandles af generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte retningslinjer for incitamentsaflønning.

4.1.2. DET ANBEFALES, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og
- indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

4.1.3. DET ANBEFALES, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.

 **KOMMENTAR:** Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs.

4.1.4. DET ANBEFALES, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.


4.1.5. DET ANBEFALES, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

4.2. Oplysning om vederlagspolitikken

4.2.1. DET ANBEFALES, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

4.2.2. DET ANBEFALES, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

4.2.3. DET ANBEFALES, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

 **KOMMENTAR:** Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, ”change of control”-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.

Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for værdiskabelse og fremtidsudsigter.

Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal bestyrelsen specifikt tage stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.


Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.

5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger


5.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.

 **KOMMENTAR:** Oplysningerne om selskabets risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaf-læggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

Direktionen bør løbende identificere de væsentligste risici og rapportere til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlings-planer.

5.2. Whistleblower-ordning

5.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistle-blower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

 **KOMMENTAR:** Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisi-onsudvalget.

5.3. Kontakt til revisor

5.3.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsud-veksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

5.3.2. DET ANBEFALES, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mel-lem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

Komitéen for god Selskabsledelse i perspektiv

Komitéen for god Selskabsledelse skal primært – men ikke udelukkende:

- indgå i Corporate Governance netværk i EU og i international sammenhæng,
- forholde sig til implementering af EU henstillinger m.v., hvor det forudsættes, at medlemsstaterne opererer med nationale Corporate Governance organer,
- følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt,
- høres/afgive høringssvar i forbindelse med relevante lovforslag,
- tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark,
- tilstræbe at selskaber med aktier noteret på danske regulerede markeder har rimelige og hensigtsmæssige betingelser og vilkår til at tilpasse sig de til enhver tid gældende anbefalinger om god selskabsledelse,
- indsamle de synspunkter og erfaringer fra selskaberne, som fremkommer i relation til deres arbejde med anbefalingerne,
- iværksætte og støtte empiriske undersøgelser inden for Corporate Governance området,
- med passende mellemrum og efter forudgående relevant høring tilpasse de danske anbefalinger om god selskabsledelse med henblik på, at anbefalingerne til stadighed ud fra en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske noterede selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU selskabslovgivning samt anerkendt best practice.

Komitéens medlemmer udpeges for en periode på 2 år. Medlemmerne kan genudpeges for yderligere 3 perioder.

Lars Nørby Johansen, Jørgen Lindegaard, Waldemar Schmidt og Mads Øvlisen blev ved kommissorium af 2. marts 2001 anmodet om at vurdere behovet for anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark og i givet fald fremkomme med et forslag hertil. Samme år blev de første Anbefalinger for god Selskabsledelse offentliggjort.

Komitéen består ved offentliggørelsen af anbefalingerne af Birgit Aagaard-Svendsen (formand), Marianne Philip (næstformand), Henrik Brandt, Jørn P. Jensen, Thomas Hofman-Bang, Stig Enevoldsen, Dorrit Vanglo, Bjørn Sibbern og Vagn Sørensen.

Siden 2001 har 21 personer deltaget i arbejdet med anbefalingerne. Foruden de ovennævnte personer drejer det sig om Bodil Nyboe Andersen, Ingelise Bogason, Hans-Ole Jochumsen, Finn Meyer, Peter Ravn, Lars Rohde, Sten Scheibye og Henrik Stenbjerre.

Anbefalingerne er blevet opdateret seks gange: i 2005, to gange i 2008, i 2010, i 2011 og senest i 2013.

