

Komiteén for god Selskabsledelses Anbefalinger for god selskabsledelse af 15. august 2005, afsnit VI opdateret den 6. februar 2008 og afsnit III og V opdateret den 10. december 2008

Anbefalingerne er opdelt i 8 hovedafsnit og et bilag. Hvert hovedafsnit indledes med nogle overordnede rationaler, som beskriver baggrunden for, at emnet er genstand for Anbefalinger. Dernæst følger de konkrete Anbefalinger, som komiteen foreslår med udgangspunkt i rationale. Endelig er der i varieret omfang knyttet kommentarer til Anbefalingerne. Kommentarerne er ikke en egentlig del af Anbefalingerne, men indeholder bl.a. praktiske anvisninger og eksempler på, hvorledes selskaberne kan anvende anbefalingerne.

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

Bilag A om bestyrelsesudvalg

I. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen

Selskabernes ejere, aktionærerne og samfundet har en fælles interesse i, at selskaberne til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtige og kan skabe værdier. God selskabsledelse indebærer bl.a., at bestyrelse og direktion gør sig klart, at et samspil mellem ledelse og aktionærer er af væsentlig betydning for selskabet. Som ejere af selskaberne kan aktionærerne ved aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse medvirke til, at ledelsen varetager aktionærernes interesser bedst muligt og sikrer en effektiv udnyttelse af selskabets ressourcer på kort og på lang sigt.

God selskabsledelse forudsætter derfor hensigtsmæssige rammer, der tilskynder aktionærerne til at indgå i en dialog med selskabets ledelse og med hinanden. Dette kan bl.a. fremmes ved en styrkelse af generalforsamlingens rolle som forum for kommunikation og beslutninger.

1. Udøvelse af ejerskab og kommunikation

Det **anbefales**, at selskaberne medvirker til, at kommunikationen mellem selskabet og aktionærerne samt mellem selskabets aktionærer indbyrdes gøres så let og omkostningsfrit som muligt for aktionærerne bl.a. ved brug af informationsteknologi.

Kommentar: Dette kan motivere aktionærerne til at udøve deres rettigheder og indflydelse.

2. Kapital- og aktiestruktur

Det **anbefales**, at bestyrelsen med passende mellemrum vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i selskabets årsrapport.

3. Forberedelse af generalforsamlingen, herunder indkaldelse og afgivelse af fuldmagter

Det **anbefales**, at generalforsamlingen indkaldes med et tilstrækkeligt varsel til, at aktionærerne kan forberede sig og tage stilling til de anliggender, der skal behandles på generalforsamlingen, at indkaldelsen med tilhørende dagsorden udformes således, at aktionærerne får et fyldestgørende billede af de anliggender, der omfattes af dagsordenens punkter, og at fuldmagter, som gives til selskabets bestyrelse, så vidt muligt indeholder aktionærernes stillingtagen til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Kommentar: I henhold til aktieselskabsloven kan fuldmagt til bestyrelsen alene gives til én på forhånd bestemt generalforsamling.

4. Bestyrelsens pligter og aktionærernes rettigheder ved overtagelsesforsøg

Når et offentligt overtagelsestilbud fremsættes, **anbefales** det, at bestyrelsen i sådanne situationer afholder sig fra på egen hånd og uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

Kommentar: Det er væsentligt, at aktionærerne gives mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår. De dispositioner, der frarådes, er eksempelvis at gennemføre kapitalforhøjelser eller lade selskabet erhverve egne aktier baseret på en tidligere meddelt bemyndigelse.

II. Interessenternes rolle og betydning for selskabet

Det er afgørende for et selskabs trivsel og fremtidsmuligheder, at selskabet har gode relationer til sine interessenter (stakeholders). En interessent er enhver, der direkte berøres af selskabets dispositioner og virksomhed. Det er derfor ønskeligt, at selskabets ledelse driver og udvikler selskabet under behørig hensyntagen til dets interessenter og stimulerer til dialog med disse. Et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter forudsætter åbenhed samt gensidig respekt.

1. Selskabets politik i relation til interessenterne

Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en politik for selskabets forhold til sine interessenter.

Kommentar: En sådan politik kan eksempelvis indeholde selskabets idégrundlag, grundlæggende værdier og formål, og et element kan også være retningslinierne for selskabets oplysninger om f.eks. miljømæssige og sociale forhold.

2. Interessenternes rolle og interesser

Det **anbefales**, at bestyrelsen sikrer, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med selskabets politik herom.

Kommentar: Som led i gennemførelsen heraf er det naturligt, at bestyrelsen påser, at direktionen fører en aktiv dialog med selskabets interessenter for at udvikle og styrke selskabet.

III. Åbenhed og gennemsigtighed

Aktionærer, herunder potentielle aktionærer, og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om selskabet. Deres forståelse af og relation til selskabet afhænger bl.a. af informationsmængden og kvaliteten af den information, selskabet offentliggør eller meddeler.

Åbenhed og gennemsigtighed er væsentlige forudsætninger for, at selskabets aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtidsperspektiver og dermed kan medvirke til et konstruktivt samspil med selskabet.

1. Oplysning og afgivelse af information

Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en informations- og kommunikationspolitik.

Endvidere **anbefales** det, at der udarbejdes procedurer, der sikrer, at alle væsentlige oplysninger af betydning for aktionærernes og finansmarkedernes vurdering af selskabet og dets aktiviteter samt forretningsmæssige mål, strategier og resultater offentliggøres straks på en pålidelig og fyldestgørende måde, medmindre offentliggørelse kan undlades efter de børsretlige regler.

Det **anbefales**, at offentliggørelse sker både på dansk og engelsk og eventuelt andre relevante sprog og omfatter brug af selskabets hjemmeside med identisk indhold på disse sprog.

2. Investor-relationen

Det **anbefales**, at bestyrelsen skaber grundlag for en løbende dialog mellem selskabet og selskabets aktionærer og potentielle aktionærer.

Kommentar: En sådan dialog kan bl.a. ske ved, at:

- der afholdes investormøder.
- det løbende vurderes, om informationsteknologi kan anvendes til at forbedre investorrelationerne, herunder at der etableres et sted på selskabets hjemmeside for Corporate Governance-relaterede emner.
- alle investorpræsentationer gøres tilgængelige på Internettet, samtidig med at de foretages.

3. Årsrapporten og supplerende oplysninger

Det **anbefales**, at bestyrelsen overvejer i hvilket omfang årsrapporten skal suppleres med andre end de krævede internationale anerkendte regnskabsstandarder som f.eks. US-GAAP, hvis brancheforhold eller andre omstændigheder gør dette relevant i forhold til modtagernes informationsbehov, herunder hensynet til sammenlignelighed.

Det **anbefales**, at bestyrelsen i forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten også i tilfælde, hvor det ikke er krævet af gældende standarder eller lovgivning, tager stilling til, om det er formålstjenligt, at selskabet offentliggør yderligere uddybende ikke-finansielle oplysninger.

Kommentar: Årsrapporten skal under alle omstændigheder leve op til den højeste standard for den kategori af virksomheder, som selskabet tilhører, og skal følge udviklingen i god regnskabsskik.

Eksempler på yderligere uddybende ikke-finansielle oplysninger kan være oplysninger om selskabets:

- udvikling og vedligeholdelse af interne vidensressourcer.
- mangfoldighed, herunder bl.a. i relation til køn og alder, i bestyrelse, direktion og virksomheden som helhed.
- etiske og sociale ansvar.
- arbejdsmiljø.

4. Kvartalsrapporter

Det **anbefales**, at selskaber gør brug af kvartalsrapporter.

IV. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter. For så vidt angår den ledelsesmæssige arbejdsfordeling mellem bestyrelse og direktion, er det bestyrelsens opgave og ansvar at forestå den overordnede ledelse af selskabet samt fastlægge retningslinierne for og udøve kontrol med direktionens arbejde. Udvikling og fastlæggelse af hensigtsmæssige strategier for selskabet er en væsentlig ledelsesopgave. Det er væsentligt, at bestyrelsen i samarbejde med direktionen sikrer, at der løbende sker en udvikling af og opfølgning på de nødvendige strategier.

1. Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar

Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til varetagelsen af den overordnede strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet samt den løbende vurdering direktionens arbejde.

Kommentar: Bestyrelsens væsentligste opgaver vil normalt bl.a. omfatte:

- at fastlægge de overordnede mål og strategier og følge op på disse.
- at sikre klare retningslinier for ansvarlighed, ansvarsfordeling, planlægning og opfølgning samt risikostyring.
- at udvælge en kvalificeret direktion, fastlægge direktionens ansættelsesforhold, herunder udarbejde retningslinier for udvælgelse og sammensætning af direktionen samt sikre, at direktionens vederlag afspejler de resultater, den opnår.
- at sikre, at der er gode og konstruktive relationer til selskabets interessenter.

2. Bestyrelsesformandens opgaver

Det **anbefales**, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af bestyrelsesformandens og eventuelt næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden påser, at det enkelte bestyrelsesmedlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet til gavn for selskabet.

Det **anbefales**, at der vælges en næstformand i selskabet, som skal kunne fungere i tilfælde af bestyrelsesformandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for denne.

Kommentar: Bestyrelsesformanden har et særligt ansvar for at sikre, at bestyrelsen fungerer tilfredsstillende, og at bestyrelsens opgaver varetages på bedst mulig måde.

Dette kan bl.a. ske ved at, at bestyrelsesformanden tilstræber, at bestyrelsens forhandlinger finder sted i den samlede bestyrelse, at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og at mødefrekvensen tilrettelægges således, at bestyrelsen hele tiden kan være en aktiv sparringspartner for direktionen og kan reagere hurtigt og effektivt.

3. Forretningsorden

Det **anbefales**, at forretningsordenen altid er tilpasset det enkelte selskabs behov og mindst én gang årligt gennemgås af den samlede bestyrelse med henblik på at sikre dette.

Kommentar: Det er væsentligt, at bestyrelsens forretningsorden er et effektivt og operationelt redskab ved løsningen af bestyrelsens opgaver.

4. Information fra direktionen til bestyrelsen

Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen og for bestyrelsens og direktionens kommunikation i øvrigt med henblik på at sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen de oplysninger om selskabets virksomhed, som bestyrelsen har behov for.

Kommentar: Direktionen må under alle omstændigheder sikre, at væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen, uanset om denne har anmodet herom.

V. Bestyrelsens sammensætning

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at den på en effektiv og fremadrettet måde er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige opgaver, herunder de strategiske og kontrolmæssige, og samtidig være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner for direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser. Bestyrelsen må løbende vurdere om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

For at sikre kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen og dermed øge dens bidrag til værdiskabelsen er det vigtigt, at bestyrelsens sammensætning løbende overvejes, herunder med hensyn til mangfoldighed, i relation til bl.a. køn og alder.

1. Sammensætning af bestyrelsen

Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende vurderer, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler den, samt vurderer bestyrelsens sammensætning i lyset heraf.

Det **anbefales**, at dette sker ved:

- *at bestyrelsen ved vurderingen af dens sammensætning tager hensyn til mangfoldighed i relation til bl.a. køn og alder,*
- *at bestyrelsen sikrer en formel, grundig og gennemsigtig proces for dens udvælgelse og indstilling af kandidater,*
- *at bestyrelsen sammen med indkaldelsen til den generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen udsender en beskrivelse af de opstillede bestyrelseskandidaters baggrund med oplysning om bestyrelseskandidaternes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver,*
- *at der i beskrivelsen gives oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer, international erfaring, uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen, og at der sikres selskabets aktionærer mulighed for at drøfte rekrutteringskriterierne på generalforsamlingen,*

- at der i beskrivelsen gives oplysning om bestyrelsens vurdering af dens sammensætning, herunder med hensyn til mangfoldighed, samt at der gives selskabets aktionærer mulighed for at drøfte bestyrelsens sammensætning på generalforsamlingen, og
- at bestyrelsen årligt i ledelsesberetningen redegør for dens sammensætning, herunder for dens mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers eventuelle særlige kompetencer.

2. Introduktion til og uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer

Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet, og at bestyrelsesformanden i samarbejde med de enkelte medlemmer tager stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.

Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.

Kommentar: Uddannelser og opdatering af kompetence og sagkundskab må afpasses det individuelle bestyrelsesmedlem og sikre, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem er i stand til at:

- indgå i en kvalificeret dialog med direktionen om selskabets strategiske udvikling og fremtidsmuligheder.
- tilegne sig og bevare et overblik over selskabets kerneområder, aktiviteter og den pågældende branches forhold.
- deltage aktivt i bestyrelsens arbejde.

Bestyrelsesmedlemmer har i øvrigt selv et ansvar for aktivt at sætte sig ind i og løbende holde sig orienteret om selskabets og den pågældende branches forhold.

3. Antallet af bestyrelsesmedlemmer

Det **anbefales**, at bestyrelsen ikke er større end der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt, og sådan at størrelsen giver mulighed for at bestyrelsens kompetencer og erfaringer passer til selskabets behov.

Det **anbefales**, at bestyrelsen med passende mellemrum overvejer, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

4. Bestyrelsens uafhængighed

Med henblik på at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser **anbefales** det, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.

For at et generalforsamlingsvalgt medlem af bestyrelsen i denne sammenhæng kan anses for at være uafhængigt, må det enkelte medlem ikke:

- være ansat i eller have været ansat i selskabet inden for de sidste 5 år.
- være eller have været medlem af direktionen i selskabet.
- være professionel rådgiver for selskabet eller ansat i eller have en økonomisk interesse i en virksomhed, som er professionel rådgiver for selskabet.
- i øvrigt have en væsentlig strategisk interesse i selskabet andet end som aktionær.

Derudover anses hovedaktionæren eller personer, der har nære bånd til selskabets hovedaktionær, ikke for uafhængige.

Familiemæssige relationer til personer, der ikke kan anses for uafhængige, medfører ligeledes, at der ikke kan være tale om uafhængighed.

Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt oplyser hvilke bestyrelsesmedlemmer, der ikke anses for at være uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for at være uafhængige, og at dette begrundes.

Det **anbefales**, at medlemmer af et selskabs direktion ikke indgår i selskabets bestyrelse.

Det **anbefales**, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne:

- den pågældendes stilling.
- den pågældendes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver.
- det antal aktier, optioner og warrants 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.

5. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

Det **anbefales**, at det enkelte selskab overvejer behovet for, at systemet med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer forklares i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.

Kommentar: Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

6. Mødefrekvens

Det **anbefales**, at bestyrelsen mødes med jævne mellemrum i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når dette i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af selskabets behov, og at den årlige mødefrekvens offentliggøres i årsrapporten.

7. Tiden til bestyrelsesarbejdet og antallet af bestyrelsesposter

Det **anbefales**, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig indgår i en direktion i et aktivt selskab, ikke beklæder mere end tre menige bestyrelsesposter eller én formandspost og én menig bestyrelsespost i selskaber, der ikke er en del af koncernen, medmindre der foreligger særlige omstændigheder.

Kommentar: Det er væsentligt, at det enkelte bestyrelsesmedlem på forhånd gør sig klart, hvilke tidsmæssige krav bestyrelsesarbejdet stiller og afsætter tilstrækkelig tid til sine opgaver i bestyrelsen.

8. Aldersgrænse

Det **anbefales**, at selskabet fastsætter en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, og at årsrapporten indeholder oplysninger om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

9. Valgperiode

Det **anbefales**, at medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling og at bestyrelsen i den sammenhæng søger sikret balancen mellem fornyelse og kontinuitet, særligt for så vidt angår formands- og næstformandsposten.

Det **anbefales**, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den nye valgperiode.

Kommentar: Et bestyrelsesmedlem, hvis ansættelsesforhold ændres i en valgperiode, må informere den øvrige bestyrelse herom og være indstillet på at stille sit mandat til rådighed ved førstkommende generalforsamling.

10. Anvendelse af bestyrelsesudvalg (komitéer)

Det **anbefales**, at bestyrelsen overvejer og beslutter, om den vil nedsætte udvalg, herunder nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg.

Hvis bestyrelsen nedsætter et udvalg, **anbefales** det, at dette alene sker vedrørende forhold, som angår afgrænsede temaer med henblik på at forberede beslutninger, som så træffes i den samlede bestyrelse.

Såfremt der nedsættes bestyrelsesudvalg, **anbefales** bestyrelsen at udarbejde et kommissorium for det enkelte udvalg, hvori udvalgets ansvarsområde og kompetence fastlægges.

Det **anbefales**, at væsentlige punkter i det enkelte bestyrelsesudvalgs kommissorium oplyses i selskabets årsrapport, og at navnene på medlemmerne i det enkelte bestyrelsesudvalg samt antallet af møder i løbet af året oplyses i årsrapporten.

Kommentar: Det beror på de konkrete omstændigheder i det enkelte selskab, herunder bestyrelsens størrelse og arbejdsform samt selskabets størrelse og kompleksitet, hvorvidt bestyrelsesudvalg bør nedsættes.

Det er væsentligt, at bestyrelsen sikrer sig, at etableringen af et bestyrelsesudvalg ikke medfører, at væsentlig information, som alle bestyrelsesmedlemmer bør modtage, alene tilgår bestyrelsesudvalget.

Bilag A indeholder en række vejledninger, som kan anvendes, såfremt bestyrelsesudvalg nedsættes.

Om revisionsudvalg se også VIII, 7.

11. Evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde

Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens og de individuelle medlemmers, herunder bestyrelsesformandens arbejde, resultater og sammensætning løbende og systematisk evalueres med henblik på at forbedre bestyrelsesarbejdet og at der fastsættes klare kriterier for evalueringen.

Det **anbefales**, at evalueringen af bestyrelsen foretages én gang årligt, at den forestås af bestyrelsesformanden, eventuelt med inddragelse af ekstern bistand, at resultatet drøftes i den samlede bestyrelse, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved bestyrelsens selvevaluering.

Det **anbefales**, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte klare kriterier.

Det **anbefales**, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorved samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen én gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformanden, og at resultatet af evalueringen forelægges for den samlede bestyrelse.

Kommentar: Ved evalueringen af den samlede bestyrelse er det bl.a. nærliggende at vurdere, i hvilket omfang tidligere fastlagte strategiske målsætninger og planer er blevet realiseret.

VI. Bestyrelsens og direktionens vederlag

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente bestyrelsesmedlemmer og direktører. Bestyrelsens og direktionens vederlag bør være rimelig i forhold til de stillede opgaver og det ansvar, der er forbundet med løsningen af disse opgaver.

Incitamentsaflønning baseret på resultater kan medvirke til at skabe interessesammenfald mellem aktionærerne og selskabsledelsen og bidrage til, at selskabsledelsen fokuserer på at øge værdiskabelsen i selskabet.

Det er vigtigt, at der er åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af henholdsvis bestyrelsens og direktionens vederlag.

1. Vederlag

Det **anbefales**, at det samlede vederlag (fast løn, incitamentsaflønning omfattende enhver variabel aflønning, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele) ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau og afspejler direktionens og bestyrelsens selvstændige indsats og værdiskabelse for selskabet.

2. Vederlagspolitik

Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en vederlagspolitik, og at selskabet oplyser om indholdet heraf i årsrapporten samt på selskabets hjemmeside.

Det **anbefales**, at vederlagspolitikken afspejler selskabets og aktionærernes interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelig i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages, samt at den fremmer langsigtet adfærd, er gennemsigtig og klart forståelig.

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/få tildelt bonus/tantieme og/eller aktiekursrelaterede incitamentsordninger m.v. samt for pensions- og fratrædelsesordninger og andre fordele. Oplysning om forholdet mellem henholdsvis den faste løn, incitamentsaflønningen og de øvrige elementer i vederlæggelsen er en del af vederlagspolitikken.

Det **anbefales**, at der oplyses om eventuelle ydelsesdefinerede pensionsordninger (defined benefit ordninger).

Det **anbefales**, at selskabets rapportering om vederlagspolitikken og herunder incitamentsaflønningen indeholder en redegørelse for, hvordan vederlagspolitikken er gennemført i det foregående regnskabsår, samt hvordan den er henholdsvis påtænkes fulgt, i det indeværende regnskabsår samt i det følgende regnskabsår.

Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder klare og overskuelige oplysninger, som kan forstås af den enkelte aktionær, og som sætter aktionæren i stand til efterfølgende at se, at bestyrelsen overholder vederlagspolitikken og de vedtagne retningslinjer vedrørende incitamentsaflønning. Der skal således være sammenhæng mellem de oplysninger, der meddeles henholdsvis godkendes af generalforsamlingen før tildelingen, og årsrapporten, der viser de faktiske forhold efter tildelingen.

Det **anbefales**, at selskabets vederlagspolitik omtales i formandens beretning på selskabets generalforsamling, og at bestyrelsens vederlag for det indeværende regnskabsår fremlægges til godkendelse på den generalforsamling, hvor årsrapporten for det foregående år forelægges til godkendelse.

3. Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning

Det **anbefales**, at de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning afspejler aktionærernes og selskabets interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelige i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages. Der skal være sammenhæng mellem de oplysninger, der meddeles henholdsvis godkendes af generalforsamlingen før tildelingen, og årsrapporten, der viser den konkrete udmøntning af de godkendte retningslinjer for incitamentsaflønning.

Det **anbefales**, at bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptionsprogrammer, men evt. med bonusprogrammer og aktier til markedskurs.

Det **anbefales**, at såfremt direktionen aflønnes med aktie- eller tegningsoptioner, skal programmerne gøres revolverende (dvs. optionerne tildeles periodisk f.eks. hvert år og udløber over en årrække), og at indløsningskursen er højere end markedskursen på tildelingstidspunktet.

Det **anbefales**, at incitamentsaflønningen udformes på en sådan måde, at den fremmer langsigtet adfærd, er gennemsigtig samt klart forståelig, også for udenforstående, og at værdiansættelsen på tildelingstidspunktet opgøres efter anerkendte metoder.

Kommentar: I henhold til aktieselskabslovens § 69 b skal et selskabs bestyrelse, inden selskabet indgår en konkret aftale om incitamentsaflønning af et medlem af selskabets bestyrelse eller direktion, have fastsat overordnede retningslinjer for selskabets incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion. Retningslinjerne skal være behandlet og godkendt på selskabets generalforsamling.

4. Fratrædelsesordninger

Det **anbefales**, at oplysninger om fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.

Kommentar: Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. antal års opsigelse og eventuel optjening heraf, "change of control"-aftaler, "gyldne håndtryk", forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v. I henhold til årsregnskabslovens § 107 a skal et selskabs årsrapport indeholde oplysninger om særlige fratrædelsesaftaler som følge af et gennemført

overtagelsestilbud. Indeholder fratrædelsesordninger undtagelsesvist et element af incitamentsafløjning, er ordningerne derudover omfattet af punkt 3.

5. Åbenhed om vederlag

Det **anbefales**, at der i årsrapporten gives oplysning om størrelsen af henholdsvis de enkelte bestyrelsesmedlemmers og de enkelte direktionsmedlemmers samlede vederlag fra selskabet og andre selskaber i samme koncern.

Kommentar: Årsrapporten bør indeholde samlede, klare og overskuelige oplysninger om vederlaget til de enkelte ledelsesmedlemmer, som kan forstås af den enkelte aktionær, og som sætter aktionæren i stand til at følge op på overholdelsen af vederlagspolitikken og de vedtagne overordnede retningslinier for incitamentsafløjning.

VII. Risikostyring

Effektiv risikostyring er en forudsætning for, at bestyrelsen på bedst mulig måde kan udføre de opgaver, som det påhviler den at varetage. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der etableres hensigtsmæssige systemer til styring af risici og i øvrigt sørger for, at sådanne systemer til enhver tid opfylder selskabets behov.

Risikostyringens formål er bl.a. at:

- *udvikle og fastholde en forståelse i organisationen af virksomhedens strategiske og operationelle mål, herunder at identificere de kritiske succesfaktorer for opnåelse af mål.*
- *analysere de muligheder og udfordringer, som er knyttet til realiseringen af ovennævnte mål og risikoen for, at de ikke opfyldes.*
- *analysere de væsentlige aktiviteter, der finder sted i virksomheden for at identificere de risici, der er knyttet hertil.*
- *fastlægge virksomhedens risikovillighed.*

1. Identifikation af risici

Det **anbefales**, at bestyrelse og direktion ved udarbejdelsen af selskabets strategi og overordnede mål identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen heraf.

2. Plan for risikostyring

Det **anbefales**, at direktionen på baggrund af de identificerede risici udarbejder en plan for virksomhedens risikostyring til bestyrelsens godkendelse, og at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen med henblik på, at den systematisk kan følge udviklingen inden for de væsentlige risikoområder.

Kommentar: Rapporteringen til bestyrelsen kan bl.a. omfatte arbejdsgange og handlingsplaner, som kan eliminere, reducere, dele eller acceptere disse risici.

3. Åbenhed om risikostyring

Det **anbefales**, at selskabet i sin årsrapport oplyser om selskabets risikostyringsaktiviteter.

VIII. Revision

Sikring af en kompetent og uafhængig revision er et væsentligt led i bestyrelsens arbejde. Det anbefales, at aftalegrundlaget og dermed rammerne for revisionens arbejde aftales mellem bestyrelse og revision.

1. Bestyrelsens indstilling til valg af revisor

Det **anbefales**, at bestyrelsen efter samråd med direktionen foretager en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence m.v. til brug for indstilling til generalforsamlingen om valg af revisor.

2. Aftalen med revisor

Det **anbefales**, at revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales mellem selskabets bestyrelse og revisor.

3. Ikke-revisionsydelse

Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt vedtager overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelse med henblik på at sikre revisors uafhængighed m.v.

4. Interne kontrolsystemer

Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt gennemgår og vurderer de interne kontrolsystemer i selskabet samt ledelsens retningslinier herfor og overvågning heraf, og at bestyrelsen overvejer, i hvilket omfang en intern revision kan bistå bestyrelsen hermed.

5. Regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn

I forbindelse med at bestyrelsen sammen med revisor gennemgår årsrapporten (eventuelt et udkast hertil) **anbefales** det særligt at drøfte regnskabspraksis på de væsentligste områder samt væsentlige regnskabsmæssige skøn, samt at hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis vurderes.

6. Resultatet af revisionen

Det **anbefales**, at resultatet af revisionen drøftes på møder med bestyrelsen med henblik på at gennemgå revisors observationer og konklusioner eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.

7. Revisionsudvalg

I selskaber med komplekse regnskabs- og revisionsmæssige forhold **anbefales** det, at bestyrelsen overvejer, hvorvidt der skal etableres et revisionsudvalg til forberedelse af bestyrelsens behandling af revisions- og regnskabsmæssige forhold.

Kommentar: Om anvendelse af bestyrelsesudvalg generelt se V, 10.

Bilag A om bestyrelsesudvalg

Fælles for alle udvalg

Et bestyrelsesudvalg bør bestå af mindst tre personer. I selskaber med små bestyrelser kan udvalget bestå af kun to medlemmer. Udvalgets medlemmer bør vælges under hensyntagen til deres kvalifikationer.

Med henblik på at sikre udvalgets selvstændighed og objektivitet bør andre ledelsesmedlemmer kun deltage i udvalgets møder efter opfordring fra udvalget.

Udvalgene kan indbyde eller indkalde bestemte medarbejdere eller sagkyndige til sine møder.

Særligt om nomineringsudvalg

Flertallet af nomineringsudvalgets medlemmer bør være uafhængige. Finder bestyrelsen det hensigtsmæssigt, at der i nomineringsudvalget er et mindretal af ikke-uafhængige medlemmer, kan den administrerende direktør være medlem af udvalget.

Nomineringsudvalget bør have følgende opgaver:

- Foreslå bestyrelses- og direktionskandidater til bestyrelsen. Udvalget bør i den forbindelse vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i henholdsvis bestyrelsen og direktionen, beskrive de kvalifikationer, der kræves til den pågældende post, og angive, hvilken tid der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten.
- Med jævne mellemrum vurdere bestyrelsens/direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer.
- Med jævne mellemrum vurdere de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt aflægge rapport til bestyrelsen herom.
- Rettidigt overveje kandidater til at efterfølge et ledelsesmedlem.

Nomineringsudvalget bør overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer, bestyrelsesmedlemmer og direktører.

Ved varetagelsen af sine opgaver bør nomineringsudvalget kunne trække på de nødvendige ressourcer, herunder ekstern rådgivning eller annoncering. Selskabet bør stille de fornødne midler til rådighed hertil.

Særligt om vederlagsudvalg

Flertallet af vederlagsudvalgets medlemmer bør være uafhængige.

Vederlagsudvalget bør have følgende opgaver:

- Afgive indstilling til bestyrelsen om vederlagspolitikken for bestyrelsen og direktionen. Politikken bør omfatte alle former for løn og vederlag, herunder fast løn, resultatbaserede ordninger (herunder aktiebaseret vederlæggelse), pensionsordninger samt fratrædelsesgodtgørelser m.v.
- Forslag om resultatbaserede løn- og vederlagsordninger bør være ledsaget af anbefalinger om mål og evalueringskriterier med henblik på at sikre, at vederlaget afpasses aktionærernes langsigtede interesser og de mål, som bestyrelsen har opstillet for selskabet.
- Fremkomme med forslag til bestyrelsen om direktørers vederlag og sikre, at de stemmer overens med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget bør have indsigt i det samlede vederlag, som direktørerne måtte oppebære fra andre virksomheder i koncernen.

- Fremsætte forslag til bestyrelsen om standardkontrakter for direktører.
- Bistå bestyrelsen med at overvåge, hvordan selskabet opfylder gældende bestemmelser om offentlig indsigt i løn- og vederlagsspørgsmål f.eks. i årsrapporten.

Med hensyn til aktiebaseret vederlæggelse, der eventuelt tilbydes ledelsesmedlemmer og ansatte, bør udvalget:

- Drøfte den generelle politik for sådanne ordninger.
- Fremsætte relevante forslag herom til bestyrelsen.
- Gennemgå de oplysninger, der gives herom i årsrapporten og på generalforsamlingen.
- Fremsætte forslag til bestyrelsen vedrørende valget mellem aktieoptionsordninger og warrantordninger med en begrundelse for det foreslåede valg samt dets konsekvenser.

Vederlagsudvalget bør rådføre sig med bestyrelsesformanden vedrørende vederlag til andre bestyrelsesmedlemmer henholdsvis med den administrerende direktør vedrørende vederlæggelsen af de øvrige direktører.

Vederlagsudvalget bør kunne gøre brug af konsulenter med henblik på at tilvejebringe de nødvendige oplysninger om vederlagspraksis på markedet. Selskabet bør stille de fornødne midler til rådighed hertil.

Særligt om revisionsudvalg

Flertallet af revisionsudvalgets medlemmer bør være uafhængige. Medlemmerne af et eventuelt revisionsudvalg bør tilsammen råde over en sådan sagkundskab og erfaring, at de har en opdateret indsigt i og erfaring med børsnoterede selskabers finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold.

Revisionsudvalget bør have følgende opgaver:

- føre tilsyn med rigtigheden af de finansielle oplysninger i årsrapporter, halvårs- og kvartalsmeddelelser m.v., selskabet udsender, herunder at den anvendte regnskabspraksis er relevant og konsekvent anvendt.
- rapportere til bestyrelsen om sine aktiviteter i forbindelse med godkendelsen af års-, halvårs- og kvartalsregnskaberne eller anden væsentlig finansiell rapportering, der offentliggøres.
- vurdere hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis samt de indregnings- og målingsmetoder, der benyttes i forbindelse med væsentlige og usædvanlige transaktioner, hvis regnskabsmæssige behandling kan baseres på alternativ regnskabspraksis.
- mindst én gang om året gennemgå og vurdere de interne kontrol- og risikostyringssystemer samt ledelsens retningslinjer herfor og overvågning heraf med henblik på at identificere og styre de væsentligste risici.
- mindst én gang om året vurdere behovet for en intern revision. Revisionsudvalget bør give anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af chefen for en eventuel intern revision og den interne revisionsafdelings budget. Revisionsudvalget bør underrettes om den

interne revisors arbejdsprogram og have udleveret væsentlige interne revisionsrapporter eller periodiske resuméer. Endelig bør revisionsudvalget overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Revisionsudvalget bør med hensyn til selskabets eksterne revisor:

- fremkomme med anbefalinger til bestyrelsen til brug for bestyrelsens indstilling til generalforsamlingen om valg af ekstern revisor.
- foretage en konkret og kritisk vurdering af den eksterne revisors uafhængighed, objektivitet og kompetence blandt andet ved at kontrollere, at gældende retningslinjer for partnerrotation overholdes, samt ved at overvåge størrelsen og sammensætningen af honorarerne til revisor m.v.
- fremkomme med forslag til bestyrelsen vedrørende revisionsaftalen og den tilhørende honorering.
- fremkomme med forslag til bestyrelsen vedrørende de overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelser. Revisionsudvalget bør overvåge arten og omfanget af den eksterne revisors ikke-revisionsydelser med det formål at sikre revisors uafhængighed og objektivitet.
- underrettes om den eksterne revisors revisionsplan m.v. samt rettidigt informeres om alle væsentlige spørgsmål, som revisionen måtte give anledning til.
- gennemgå og drøfte resultatet af revisionen, herunder revisors observationer og konklusioner, eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.
- føre kontrol med ledelsens opfølgning på anbefalingerne i den eksterne revisors rapportering til ledelsen.
- undersøge forholdene omkring den eksterne revisors eventuelle tilbagetræden og afgive anbefalinger om de skridt, der skønnes at måtte tages som følge heraf.

Revisionsudvalget bør tilbydes et introduktionsprogram, som i fornødent omfang følges op med løbende relevant supplerende orientering.

Revisionsudvalget skal kunne søge råd og bistand fra eksterne juridiske rådgivere, regnskabsrådgivere og andre rådgivere, når det skønnes nødvendigt for varetagelsen af sine opgaver. Selskabet bør stille de fornødne midler til rådighed herfor.