

## **Anbefalinger for god Selskabsledelse**

**Komitéen for god Selskabsledelse  
August 2011**

## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	3
<b>1. Komitéens arbejde</b> .....	3
<b>2. Målgruppe</b> .....	3
<b>3. Soft law og dens betydning</b> .....	3
<b>4. Aktivt ejerskab</b> .....	4
<b>5. Rapportering</b> .....	4
<b>6. Ledelsesmodeller i EU</b> .....	5
<b>7. Ledelsesmodeller i selskabsloven</b> .....	5
<b>Anbefalinger for god Selskabsledelse</b> .....	7
<b>1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse</b> .....	7
<b>2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt samfundsansvar</b> ...	8
<b>3. Åbenhed og transparens</b> .....	8
<b>4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar</b> .....	9
<b>5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering</b> .....	11
<b>6. Ledelsens vederlag</b> .....	16
<b>7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)</b> .....	18
<b>8. Risikostyring og intern kontrol</b> .....	18
<b>9. Revision</b> .....	19

## **Forord**

### **1. Komitéens arbejde**

Komitéens anbefalinger retter sig først og fremmest mod danske selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked. Komitéens mål er, at anbefalingerne er hensigtsmæssige for disse selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU-retlig selskabslovgivning m.v., OECDs principles of Corporate Governance samt anerkendt "best practice".

Siden de første danske anbefalinger om god selskabsledelse blev offentliggjort i 2001, er der sket en væsentlig udvikling inden for corporate governance. Anbefalingerne er på denne baggrund opdateret tre gange.

Komitéen har i 2010 foretaget en revision af anbefalingerne i lyset af selskabsloven af 2009, ændrede regler i årsregnskabsloven og revisorloven samt henstillinger fra EU-Kommissionen, herunder om aflønning af medlemmer af ledelsen i børsnoterede selskaber. Komitéens anbefalinger vurderes at være i overensstemmelse med OECD's gældende corporate governance principper. Udviklingen i udenlandske anbefalinger for god selskabsledelse har indgået i komitéens overvejelser.

Komitéen har ved revisionen lagt vægt på at skabe et nyttigt og praktisk værktøj for selskaberne ved at formulere klare anbefalinger. Det skal lette selskabernes arbejde med anbefalingerne og gøre det lettere for andre at bedømme, om et selskab følger en given anbefaling.

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

Anbefalingerne for god Selskabsledelse supplerer den selskabs- og børsretlige regulering, hvorfor disse regler er lagt til grund og forudsættes bekendt.

### **2. Målgruppe**

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

Anbefalingerne eller dele heraf kan være til inspiration for ikke offentligt handlede selskaber. 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". Mens regulering ved lov ("hard law") typisk beskriver en minimumstandard, som sætter rammerne for selskabers handlemåde, afspejler soft law "best practice" for god selskabsledelse og er endvidere kendetegnet ved frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for selskaberne.

Soft law er typisk relativt lettere at tilpasse og dermed mere dynamisk end lovgivning, hvilket muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god selskabsledelse sjældent findes én rigtig løsning for alle selskaber. Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at det enkelte selskab kan indrette sig optimalt.

”Comply or explain” - princippet er i Danmark forankret i årsregnskabslovens § 107 b og i børsreglerne.

Princippet betyder, at det enkelte selskab selv afgør, i hvilket omfang det ønsker at efterleve anbefalingerne. Efterlever et selskab ikke en anbefaling, skal det forklare, hvorfor det har valgt anderledes, og hvordan det i stedet har indrettet sig.

Manglende efterlevelse af en anbefaling er således ikke et regelbrud, men udtryk for at selskabet har valgt at indrette sig på en anden måde end det, der fremgår af anbefalingen. Markedet må afgøre, om grunden dertil er acceptabel.

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, følger udviklingen på området, involverer sig i dialogen herom samt grundlæggende er positive over for at følge anbefalingerne.

#### **4. Aktivt ejerskab**

I de seneste år er der kommet øget fokus på aktionærernes rolle i selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked. EU-Kommissionen understreger i sin henstilling af 30. april 2009 (2009/385/EF):

”Aktionærerne, særlig institutionelle aktionærer, bør tilskyndes til at deltage i generalforsamlinger, når det er hensigtsmæssigt, og gøre fornuftig brug af deres stemmeret vedrørende aflønning af medlemmer af ledelsen under hensyntagen til principperne i denne henstilling og henstilling 2004/913/EF og 2005/162/EF.”

I kølvandet på den finansielle krise har aktionærernes og særligt de institutionelle aktionærers rolle og brugen af deres stemmeret været drøftet. Generelt ventes aktionærerne fremover i større omfang end tidligere at agere som ejere. Det kan bl.a. ske gennem aktiv deltagelse i udpegning af medlemmer til selskabets øverste ledelsesorgan og ved at stille spørgsmål og krav på selskabets generalforsamling og derved medvirke til selskabets værdiskabelse.

Anbefalingerne for god Selskabsledelse retter sig mod selskaberne. Det understreges derfor i anbefalingerne, at selskaberne bør fremme aktivt ejerskab.

#### **5. Rapportering**

Formålet med anbefalingerne er først og fremmest at øge tilliden til selskaberne gennem rettidig oplysning og gennemsigtighed. Herved gøres det mere attraktivt at investere i selskaberne, hvorved kapitalomkostningerne alt andet lige vil falde.

Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b og reglerne for udstedere af aktier, der er optaget til handel på NASDAQ OMX Copenhagen A/S, at rapportering skal ske ved brug af ”comply or explain”- princippet.

Årsregnskabsloven kræver, at oplysningerne om kodeks for virksomhedsledelse samles i en redegørelse for virksomhedsledelse, som skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Komitéen finder, at en offentliggørelse på selskabets hjemmeside med henvisning dertil i ledelsesberetningen skaber større transparens, idet redegørelsen på selskabets hjemmeside er lettere tilgængelig for aktionærer og andre interessenter. Oplysningerne skal præsenteres på en over-

skuelig måde, gerne ved brug af samme struktur som anbefalingerne. Derved bliver det lettere for aktionærer og andre at finde, bearbejde og sammenligne informationerne. Eventuelle forklaringer bør vedrøre den enkelte anbefaling og sætte læseren i stand til at forstå selskabets valg.

Det er væsentligt, at rapporteringen afspejler de realiserede begivenheder i den periode, ledelsesberetningen vedrører. Komitéen har på [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk) et forslag til skema for afrapportering.

## **6. Ledelsesmodeller i EU**

I EU er der en vis forskel på de ledelsesstrukturer, selskaberne anvender, ligesom lovgivningen i de forskellige lande er forskellig. Ofte tales der om den enstregede og den tostrengede 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.

I danske børsnoterede selskaber er det sjældent, at direktionens medlemmer også er medlemmer af bestyrelsen. For disse selskaber har der hidtil været en anbefaling om, at direktører ikke bør være medlemmer af bestyrelsen. Er direktørerne medlemmer af bestyrelsen, svarer den danske bestyrelse til det engelske enstrengede "board" bestående af "executives" og "non-executives". Med indførelsen af selskabsloven findes anbefalingen derfor ikke længere fornøden.

## **7. Ledelsesmodeller i selskabsloven**

Selskabsloven (lov nr. 470 af 12. juni 2009 om aktie- og anpartsselskaber) introducerer nye "samlebegreber" for ledelsesorganerne, hvor aktieselskabsloven hidtil har vedrørt enten bestyrelsen eller direktionen. Definitionen på samlebegreberne er:

- "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.

Det er kendetegnende for aktieselskaber, at aktionærerne udgør de ultimative beslutningstagere, således at medlemmerne af selskabets øverste ledelsesorgan (bestyrelsen eller tilsynsrådet) enten helt eller for flertallets vedkommende vælges af aktionærerne på generalforsamlingen.

Danske selskaber kan vælge mellem de forskellige ledelsesstrukturer. Fælles for ledelsesmodellerne 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 kun den daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse samt fører tilsyn med direktionen. Har selskabet et tilsynsråd, skal dette alene føre tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager hele ledelsesfunktionen, dvs. også den overordnede og strategiske ledelse.

Anbefalingerne for god Selskabsledelse anvender de betegnelser for ledelsesorganerne som selskabsloven har indført.

De anbefalinger, som tidligere har rettet sig mod bestyrelsen, erstatter derfor ordet "bestyrelse" med "det øverste ledelsesorgan" i tilfælde, hvor en opgave i et selskab med en direkti-

on/tilsynsråd skal udføres af tilsynsrådet. anbefalinger, der adresserer ”det øverste ledelsesorgan”, retter sig således mod bestyrelsen eller tilsynsrådet.

Er en opgave derimod af ledelsesmæssig karakter, så den skal udføres af direktionen i selskaber med direktion/tilsynsråd, erstatter anbefalingerne ordet ”bestyrelse” med ”det centrale ledelsesorgan”. anbefalinger, der adresserer ”det centrale ledelsesorgan”, retter sig således mod bestyrelsen i selskaber med bestyrelse/direktion og mod direktionen i selskaber med tilsynsråd/direktion.

## Anbefalinger for god Selskabsledelse

### **1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse**

*Selskabets aktionærer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi. Et positivt samspil mellem ledelse og aktionærer er derfor af væsentlig betydning. Aktionærernes indflydelse udøves på generalforsamlingen. Aktionærerne bør ved aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse som selskabets ejere medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.*

*God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for aktionærerne at indgå i dialog med selskabets ledelse. Dette kan bl.a. fremmes ved at sikre, at aktionærerne til stadighed er velorienterede om selskabets situation og fremtidsudsigter og, at generalforsamlingen reelt er et forum for kommunikation og drøftelse samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og træffer beslutninger.*

#### 1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne

1.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.

#### 1.2. Kapital- og aktiestruktur

1.2.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering 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 er passende kapitaliseret, samt sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.

#### 1.3. Generalforsamling

1.3.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.

1.3.2. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.

*Kommentar:* Elektroniske generalforsamlinger giver aktionærerne mulighed for at deltage i en generalforsamling, selvom de f.eks. er forhindret i at møde fysisk frem. En delvis elektronisk generalforsamling betyder, at aktionærerne har mulighed for at deltage enten ved fysisk fremmøde eller elektronisk.

1.3.3 Det **anbefales**, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

1.3.4. Det **anbefales**, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.

#### 1.4. Overtagelsesforsøg

1.4.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

*Kommentar:* Det er ikke afgørende, hvordan det centrale ledelsesorgan får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Kendskab kan være opnået før tilbudsgiver offentliggør beslutningen om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Det er ikke i strid med anbefalingen, at det centrale ledelsesorgan søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud.

1.4.2. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.

### **2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar**

*For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og værdiskabende, er det afgørende, at selskabet udover dialogen med aktionærerne har gode relationer til sine øvrige interessenter (stakeholders).*

*Selskabets ledelse bør drive og udvikle selskabet under behørig hensyntagen til dets interessenter og i passende omfang indgå i aktiv dialog med disse for at udvikle og styrke selskabet. En sådan dialog kan bl.a. foregå ved afholdelse af investormøder.*

#### 2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne

2.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.

2.1.2. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

#### 2.2. Samfundsansvar

2.2.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

### **3. Åbenhed og transparens**

*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 omfanget og kvaliteten af den information, selskabet offentliggør.*

*Åbenhed og transparens er væsentlige forudsætninger for, at selskabets aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid.*



*Et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter forudsætter åbenhed og gensidig respekt.*

*En gennemarbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper selskabet til rettidigt at levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte interne og eksterne oplysninger af høj kvalitet og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser.*

### 3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet

3.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.

*Kommentar:* Et selskabs kommunikationsstrategi omhandler bl.a. hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted.

3.1.2. Det **anbefales**, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.

3.1.3. Det **anbefales**, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

## **4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar**

*Det påhviler det øverste ledelsesorgan at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.*

*Det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion, at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling samt at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.*

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

*Både det øverste og det centrale ledelsesorgan skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.*

*Det er det centrale ledelsesorgans opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Det centrale ledelsesorgan 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.*

*Det er væsentligt, at det centrale ledelsesorgan sikrer, at der løbende sker en udvikling af og opfølgning på selskabets strategiske mål og på, om forudsætningerne for at nå disse er til stede.*

### 4.1. Overordnede opgaver og ansvar

4.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

4.1.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.

4.1.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.

4.1.4. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

*Kommentar:* Der kan med fordel udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer f.eks. ved at arbejde for at øge antallet af kvindelige ledere i selskabet generelt. Der bør fastsættes konkrete mål for selskabets mangfoldighed, f.eks. for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer.

## 4.2. Forretningsordener

4.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.

4.2.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.

## 4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan

*Formanden for det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver vil normalt omfatte fastsættelsen af en mødeplan for året, dagsordenen for møderne og at lede møderne. Formanden sikrer tillige, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om selskabet og påser, at det enkelte medlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet. Desuden er det formandens opgave at sikre gode og konstruktive relationer i det øverste ledelsesorgan og med direktionen samt en effektiv kommunikation, herunder med aktionærerne.*

4.3.1. Det **anbefales**, at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

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

4.3.3. Det **anbefales**, at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.

4.3.4. Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrel-

sen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.

*Kommentar:* Anbefalingen er alene relevant for bestyrelser, da formanden for et tilsynsråd ikke må udføre opgaver for selskabet, som ikke er en del af hvervet som formand.

En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, skal indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.

## **5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering**

*I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør bestyrelsen sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver.*

*Det er væsentligt, at det øverste ledelsesorgan i et selskab er sammensat således, at varetagelsen af de kontrolmæssige opgaver kan ske effektivt, og at der samtidig er en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan altid handler uafhængigt af særinteresser.*

*Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i det øverste ledelsesorgan, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.*

*Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.*

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

### **5.1. Sammensætning**

5.1.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.

5.1.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. 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. international erfaring, køn og alder.

*Kommentar:* Den forberedende proces for udvælgelse af kandidater til det øverste ledelsesorgan bør prioritere selskabets målsætning for mangfoldighed. Nomineringsudvalget bør derfor til brug for drøftelsen i det øverste ledelsesorgan fremkomme med forslag til kandidater, der understøtter selskabets målsætning for mangfoldighed i det øverste ledelsesorgan.

5.1.3. Det **anbefales**, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direkti-

oner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.

*Kommentar:* Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, det øverste ledelsesorgan har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer, brancheerfaring, international erfaring, uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i det øverste ledelsesorgan.

5.1.4. Det **anbefales**, at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

## 5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.2.1. Det **anbefales**, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.

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

*Kommentar:* Formanden bør i samarbejde med de enkelte medlemmer tage stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.

## 5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.3.1. Det **anbefales**, at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

5.3.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

## 5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed

5.4.1. Det **anbefales**, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan 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 eller et associeret selskab,
- have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,
- 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 eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste tre 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 det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.

*Kommentar:* Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for det øverste ledelsesorgan, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Ledelsesorganet bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det materielle snarere end det formelle.

Det er vigtigt, at ledelsesorganet sikrer fornyelse blandt ledelsesmedlemmerne, og at de enkelte ledelsesmedlemmer er bevidste om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.

Det forhold, at et medlem af det øverste ledelsesorgan er valgt med majoritetsaktionærens 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 hovedaktionær.

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

5.4.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.

*Kommentar:* Det øverste ledelsesorgan beslutter, hvilke medlemmer der betragtes som afhængige/uafhængige.

## 5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.5.1. Det **anbefales**, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.

## 5.6. Mødefrekvens

5.6.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.

## 5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv

5.7.1. Det **anbefales**, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan 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:* Ved vurderingen skal der tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter. Som hovedregel må det antages, at et medlem af det øverste ledelsesorgan, der samtidig er di-

rektør 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.

5.7.2. Det **anbefales**, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævede 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.

## 5.8. Aldersgrænse

5.8.1. Det **anbefales**, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

## 5.9. Valgperiode

5.9.1. Det **anbefales**, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

5.9.2. Det **anbefales**, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.

## 5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)

*Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan ved at medvirke til forberedelse af det materiale, der skal ligge til grund for beslutninger i det øverste ledelsesorgan, herunder materiale vedrørende revision, ledelsens sammensætning og ledelsens vederlæggelse.*

*Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i det øverste ledelsesorgan, og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af det øverste ledelsesorgan har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget.*

*Det øverste ledelsesorgan bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.*

*Nedsættelsen af et udvalg må ikke medføre, at den fornødne behandling i det øverste ledelsesorgan begrænses eller undlades.*

*Det øverste ledelsesorgan vurderer løbende, om der kan være behov for yderligere ledelsesudvalg, herunder f.eks. et risikoudvalg.*

5.10.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt

- navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

*Kommentar:* Et ledelsesudvalgs funktion kan varetages af det samlede ledelsesorgan, forudsat at eventuelle særlige krav til udvalget er opfyldt i det øverste ledelsesorgan, herunder om uafhængighed, faglige kvalifikationer m.v.

5.10.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.

*Kommentar:* I større selskaber og i selskaber med komplekse regnskabs- og revisionsforhold vil det typisk ikke være tilstrækkeligt, at det samlede øverste ledelsesorgan udøver revisionsudvalgets funktion.

5.10.4. Det **anbefales**, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:

- formanden for det øverste ledelsesorgan 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.

5.10.5. Det **anbefales**, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

5.10.6. 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.

5.10.7. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer 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 ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og
- indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.

5.10.8. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflydning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan 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, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

5.10.9. Det **anbefales**, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

### 5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

5.11.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

*Kommentar:* Evalueringen bør indeholde en vurdering af det øverste ledelsesorgans sammensætning. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.

5.11.2. Det **anbefales**, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.

5.11.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan 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 er inhabile.

5.11.4. Det **anbefales**, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.

## **6. Ledelsens vederlag**

*Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Principperne 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. Den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del samt andre vederlagskomponenter, bør ligge på et rimeligt niveau og afspejle ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet. Den variable del af vederlaget skal baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse.*

### 6.1. Vederlagspolitikens form og indhold



6.1.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.

6.1.2. Det **anbefales** at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.

6.1.3. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.

6.1.4. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder:

- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

*Kommentar:* Komiteéns vejledning til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning (jf. selskabslovens § 139), som supplerer selskabslovens krav til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, kan naturligt indgå i selskabets overvejelser på området.

6.1.5. 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 resultatkræver og målbarhed for udmøntning af variable dele, og
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.

6.1.6. Det **anbefales**, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.

6.1.7. Det **anbefales**, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.

6.1.8. Det **anbefales**, at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet 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.

6.1.9. Det **anbefales**, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

## 6.2. Oplysning om vederlagspolitikken

6.2.1. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.

6.2.2. Det **anbefales**, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

6.2.3. Det **anbefales**, at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

6.2.4. Det **anbefales**, at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.

6.2.5. Det **anbefales**, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.

*Kommentar:* Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.

6.2.6. Det **anbefales**, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.

## **7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)**

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

*Det påhviler medlemmerne af de pågældende ledelsesorganer 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 fremtidsudsigter.*

### 7.1. Yderligere relevante oplysninger

7.1.1. Det **anbefales**, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

### 7.2. Going concern forudsætningen

7.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager 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.

*Kommentar:* Ved denne stillingtagen bør der lægges vægt på selskabets konkrete situation, finansielle stilling og fremtidsudsigter herunder budgetter, forventninger til fremtidige pengestrømme, tilstedeværende kreditfaciliteter og disses kontraktlige og forventede forfaldsperioder, samt overholdelse af låneaftaler og eventuelle covenants m.v. Er de nødvendige forudsætninger ikke til stede, kan regnskabet ikke aflægges under forudsætning om going concern. Det øverste ledelsesorgans stillingtagen bør fremgå af ledelsesprotokollen.

## **8. Risikostyring og intern kontrol**

*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. Selskabets strategivalg medfører naturligt risici. 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 det øverste ledelsesorgan og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler disse organer. Det er derfor væsentligt, at det øverste ledelsesorgan påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.*

### 8.1. Identifikation af risici

8.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

8.1.2. Det **anbefales**, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.

*Kommentar:* Rapporteringen til det øverste ledelsesorgan kan bl.a. omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.

### 8.2. Whistleblower-ordning

8.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

*Kommentar:* Denne anbefaling ventes primært relevant i internationalt arbejdende koncerner. Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisionsudvalget.

### 8.3. Åbenhed om risikostyring

8.3.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

*Kommentar:* Denne oplysning supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflægelsesprocessen (den finansielle rapportering).

## **9. Revision**

*Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i det øverste ledelsesorgans arbejde.*

### 9.1. Kontakt til revisor

9.1.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.

9.1.2. Det **anbefales**, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

9.1.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan 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.

## 9.2. Intern revision

9.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.