

VEJLEDNING OM LEDELSESUDVALG

Vejledning om ledelsesudvalg, version 1
Anbefalinger for god Selskabsledelse, maj 2013

INDHOLD

1.	LEDELSESUDVALG (KOMITÉER)	3
2.	VEDERLAGSUDVALG (ANBEFALING 3.4.7).....	5
3.	NOMINERINGSUDVALG (ANBEFALING 3.4.6)	6
4.	REVISIONSUDVALG (ANBEFALING 3.4.3).....	7
5.	RISIKOUDVALG (EKSEMPEL PÅ YDERLIGERE ET PERMANENT UDVALG).....	11

1. LEDELSESUDVALG (KOMITÉER)

I Anbefalingerne for god Selskabsledelse punkt 3.4 anbefales det, at bestyrelsen nedsætter udvalg til varetagelse af en række forskellige mødeforberedende opgaver, herunder et egentligt revisionsudvalg (anbefaling 3.4.3), et nomineringsudvalg (anbefaling 3.4.6), og et vederlagsudvalg (anbefaling 3.4.7).

Til inspiration for arbejdet med nedsættelse af udvalg har komitéen udarbejdet denne vejledning. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger - og ikke i forhold til kommentarer til de enkelte anbefalinger eller vejledninger.

Vejledningen kan blive opdateret uafhængig af opdateringer af Anbefalingerne for god Selskabsledelse.

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 anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.

I forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter kan bestyrelsen endvidere nedsætte ad-hoc udvalg. Dette kan medvirke til at sikre fornøden fokus på den pågældende opgave samt tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne særlige opgaver kan f.eks. være CSR, etisk- eller imagerelaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg.

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen ved at medvirke til at forberede det materiale, der skal lægges til grund for beslutninger 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 således det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Det anbefales, at der udarbejdes et kommissorium for hvert af de ledelsesudvalg, der etableres (anbefaling 3.4.1). Kommissoriet bør omhandle formålet med nedsættelsen af udvalget, dets medlemmer, udvalgets opgaver og beføjelser m.v.

Komitéeen for god Selskabsledelse har udarbejdet forslag til emner, som kommissorierne for de 3 anbefalede permanente ledelsesudvalg kan omfatte. Emnerne er alene til inspiration for selskaberne, der med udgangspunkt i det enkelte selskabs forhold, skal til at udarbejde eller opdatere kommissorier for de ledelsesudvalg, der etableres.

I forbindelse med sammensætningen af ledelsesudvalg bør det overvejes, hvilke kompetencer, der er behov for, og hvilke af bestyrelsens medlemmer, der opfylder disse.

Det anbefales endvidere (anbefaling 3.4.2), at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige. Om uafhængighed henvises til Anbefalingerne for god Selskabsledelse pkt. 3.2.1. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan efter komitéens opfattelse ikke anses som uafhængige.

Det anbefales i øvrigt (anbefaling 3.4.1), at det på selskabets hjemmeside offentliggøres, hvilke udvalg der er nedsat, og udvalgenes kommissorier. Endvidere anbefales det, at der oplyses om udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb, antallet af møder i hvert udvalg, navnene på medlemmerne i det enkelte udvalg, herunder navnene på udvalgenes formænd, hvem der er uafhængige medlemmer, samt hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

Bestyrelsen udpeger formanden for samt medlemmerne af udvalgene blandt bestyrelsens medlemmer.

For så vidt angår *revisionsudvalg* anbefales det (anbefaling 3.4.3), at formanden for bestyrelsen ikke er formand for udvalget, samt 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.

For så vidt angår *nomineringsudvalg* anbefales det (anbefaling 3.4.6), at formanden for bestyrelsen også er formand for nomineringsudvalget. Nomineringsudvalget kan overveje at inddrage eksterne ressourcer, f.eks. i form af konsulentbistand, ved identifikation af mulige kandidater til bestyrelsen. Det kan ofte være praktisk, at nomineringsudvalget og vederlagsudvalget har samme sammensætning.

Bemærk i øvrigt, at det anbefales (anbefaling 3.4.8), at *vederlagsudvalget* ikke anvender samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet, såfremt udvalget f.eks. indhenter rådgivning om aflønningsforhold m.v.

Udvalgene bør bestå af mindst tre medlemmer, dog kan de bestå af to medlemmer i mindre selskaber eller selskaber, hvor der er få medlemmer af bestyrelsen.

Der bør udarbejdes referater af møder i udvalgene, og efter godkendelse i det relevante udvalg bør disse tilstilles samtlige medlemmer af bestyrelsen. Det bør endvidere være et fast punkt på bestyrelsens dagsorden, at hvert enkelt udvalg aflægger rapport om arbejdet i udvalget i den forløbne periode.

2. VEDERLAGSUDVALG (ANBEFALING 3.4.7)

Et kommissorium for udvalget kunne have følgende indhold:

I. Formål:

Vederlagsudvalget er nedsat med det formål primært at bistå bestyrelsen i varetagelsen af opgaver relateret til de løn- og vederlagsforhold, som bestyrelsen skal træffe afgørelse om, og herunder tilse, at disse løses på et så objektivt og professionelt grundlag som muligt.

Vederlagsudvalget har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen, og udvalget skal derfor redegøre detaljeret for sine overvejelser til brug for bestyrelsens behandling.

II. Vederlagsudvalget har følgende opgaver:

- Indstille vederlagspolitikken for bestyrelsen og direktionen, herunder de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning, til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse.
- Fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag (ethvert vederlag, inkl. fast, variabelt hhv. performance-baseret vederlag, pension, personalegoder/frynsegoder, bilordning, fratrædelsesaf-taler m.v.) til (og ansættelseskontrakt for) medlemmer af bestyrelsen og direktionen.
- Sikre, at vederlaget (og andre fordele, der tilkommer medlemmerne af bestyrelsen og direktionen) er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats, og at vederlagsforhold beskrives korrekt og fyldestgørende i selskabets årsrapport. Udvalget skal have oplysning om det samlede vederlag (og andre fordele m.v.), medlemmer af bestyrelsen og direktionen måtte oppebære fra andre virksomheder i koncernen.
- Indstille en generel vederlagspolitik for selskabets ansatte. Udvalget bør i den forbindelse være opmærksom på ansatte med direkte reference til direktionen og eventuelle højtloønnede specialister i selskabet.
- Fremkomme med forslag til politikker m.v. (inkl. eventuelle beløbsgrænser) for rejse-, repræsentationsudgifter, bil-ordning, frynsegoder m.v. samt for godkendelse heraf.

- Overvåge andre forhold i relation til de nævnte opgaver, som vederlagsudvalget efter eget skøn måtte finde nødvendige, samt øvrige opgaver som bestyrelsen måtte anmode vederlagsudvalget om at forberede eller vurdere.

3. NOMINERINGSUDVALG (ANBEFALING 3.4.6)

Et kommissorium for udvalget kunne have følgende indhold:

I Formål:

Nomineringsudvalget er nedsat med det formål at øge effektiviteten og højne kvaliteten af bestyrelsens arbejde med at sikre, at bestyrelse, bestyrelsens ledelsesudvalg, direktion og øvrige ledende medarbejdere til stadighed har de rette kompetencer, viden og erfaring til varetagelse af deres respektive opgaver.

Nomineringsudvalget kan endvidere bidrage til sikring af, at der til stadighed er planer og processer til sikring af passende [generations]skifter på væsentlig poster (succession planning), samt til opfølgning på selskabets målsætning for mangfoldighed.

Nomineringsudvalget har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen, og udvalget skal derfor redegøre detaljeret for sine overvejelser til brug for bestyrelsens behandling.

II Nomineringsudvalget har følgende opgaver:

a) Årligt:

- Beskrive de kompetencer, der kræves i ledelsesorganerne og til en given post, og angive, hvilken tid der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten.
- Beskrive ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt rapportere til bestyrelsen herom og fremkomme med anbefaling til bestyrelsen om eventuelle ændringer.
- Beskrive de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring sammenholdt med de krævede kompetencer for den samlede bestyrelse henholdsvis direktion og øvrige ledelsesmedlemmer.
- Indstille en procedure for bestyrelsens selv-evaluering.

b) Løbende:

- i. Ved gennemførelse af en søgeproces til en given post i bestyrelsen, bestyrelsens ledelsesudvalg eller direktionen:

- Skal nomineringsudvalget sikre, at dette sker gennem en grundig og for bestyrelsen transparent proces, herunder at der udarbejdes en skriftlig beskrivelse af posten med krav til kompetencer, viden og erfaring samt det tidsforbrug, der skønnes påkrævet hertil.
- Overveje anvendelse af eksterne rådgivere ved udvælgelsen af kandidater.
- Sikre en kvalificeret udvælgelse af eventuelle eksterne rådgivere baseret på kvalifikationer, viden og erfaring.
- Overveje, hvordan aktionærerne og eventuelt andre interessenter bedst inddrages i processen med udvælgelse af kandidater til bestyrelsen (anbefalingernes pkt. 1).
- Overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmerne af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter.
- Gennemgå og vurdere kandidater og deres kompetence, viden og erfaring, samt hvorvidt de har den fornødne tid til rådighed samt indstille en eller flere kandidater til bestyrelsens drøftelse og eventuelle godkendelse. Vurderingen bør ske under hensyntagen til den årlige beskrivelse, jf. ovenfor, og således at der til brug for drøftelsen i bestyrelsen foreligger forslag om kandidater, der understøtter selskabets målsætning for mangfoldighed i relation til bl.a. køn, alder og international erfaring, se anbefaling 2.1.6.

ii. Øvrige opgaver:

- Overveje andre forhold i relation til de nævnte opgaver, som nomineringsudvalget efter eget skøn finder nødvendige, samt øvrige opgaver som bestyrelsen måtte anmode nomineringsudvalget om at forberede eller vurdere.

4. REVISIONSUDVALG (ANBEFALING 3.4.3)

Det anbefales (anbefaling 3.4.3), at formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget.

Et kommissorium for udvalget kunne have følgende indhold:

I Formål:

Revisionsudvalget afgiver indstilling til bestyrelsen om regnskabsmæssige-, rapporteringsmæssige- og revisionsmæssige forhold. Udvalget har bl.a. til opgave at overvåge, at årsrapporten og anden finansiell rapportering er forståelig og afbalanceret og udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v. samt, at den bliver suppleret med yderligere oplysninger, hvor det skønnes nødvendigt i forhold til modtagernes informationsbehov.

Revisionsudvalget har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen, og udvalget skal derfor redegøre detaljeret for sine overvejelser til brug for bestyrelsens behandling.

II Revisionsudvalget har følgende opgaver:

a) Generelt:

- Overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen.
- Overvåge den finansielle rapportering og de finansielle oplysninger m.v. i årsrapport, delårsrapporter, prospekter m.v. og/eller anden finansiell rapportering, selskabet udsender, samt vurdere de samlede oplysninger, der offentliggøres.
- Overvåge og rapportere til bestyrelsen om regnskabspraksis på de væsentligste områder og hensigtsmæssigheden heraf samt de indregnings- og målingsmetoder, der benyttes ved væsentlige og usædvanlige transaktioner, hvis regnskabsmæssige behandling kan baseres på alternativ regnskabspraksis.
- Overvåge og rapportere til bestyrelsen om væsentlige regnskabsmæssige skøn, ændringer heri samt grundlaget, forudsætningerne og dokumentationen herfor.
- Overvåge og rapportere til bestyrelsen om (usikkerheder og) risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder også i relation til forventningerne.
- Overvåge og rapportere til bestyrelsen om transaktioner med nærtstående parter og præsentationen heraf i den finansielle rapportering.
- Forberede bestyrelsens behandling og stillingtagen til, at regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern-forudsætningen) inkl. de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.
- Overvåge og rapportere til bestyrelsen om selskabets forventninger til fremtiden (guidance) samt grundlaget herfor, usikkerheder og risici.
- Rapportere til bestyrelsen om udvalgets aktiviteter i forbindelse med behandling af års-, og delårsrapporter samt anden finansiell rapportering, der offentliggøres.
- Overvåge og rapportere til bestyrelsen om selskabets skattepolitik.
- Overvåge selskabets rapportering om CSR, god selskabsledelse, interne kontroller, måltal for det underrepræsenterede køn og andre lovkrævede oplysninger afgivet i ledelsesberetningen og rapportere til bestyrelsen herom.
- Overvåge overholdelse af andre regelsæt af finansiell karakter for virksomheden og rapportere til bestyrelsen herom.
- Overvåge om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuel intern revision og risikostyringsystemer fungerer effektivt.

b) Specielt:

Virksomhedens interne kontrolsystem

- Mindst én gang om året gennemgå og vurdere virksomhedens interne kontrolsystemer samt ledelsens politikker og retningslinjer herfor samt overvågning heraf med henblik på at vurdere kontrollernes effektivitet og hensigtsmæssighed og/eller eventuelle svagheder.
- Overvåge selskabets procedurer for forebyggelse, afsløring og rapportering af besvigelser og andre forhold modtaget via en eventuel whistleblowerordning.
- Fremkomme med anbefalinger til bestyrelsen med henblik på udbedring af eventuelle mangler, svagheder m.v. i de interne kontroller i relation til besvigelser samt med henblik på at styrke selskabets procedurer for forebyggelse og afsløring af besvigelser.
- Overvåge redegørelsen i ledelsesberetningen eller på hjemmesiden om hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer.

Risikostyringssystemer

- Gennemgå og vurdere de af ledelsen etablerede risikostyringssystemer (i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen) samt ledelsens retningslinjer herfor og overvågning heraf.
- Overvåge processen for rapportering til og rapporteringen fra en eventuel whistleblowerordning (rapporteringen forankres i revisionsudvalget).

Intern revision

- Mindst én gang årligt vurdere behovet for en intern revision og afgive indstilling herom til bestyrelsen.
- Fremkomme med anbefalinger til bestyrelsen om udvælgelse, ansættelse og/eller afskedigelse af lederen af en intern revision.
- Indstille budgettet for den interne revisionsafdeling til bestyrelsens godkendelse samt overvåge og følge op på det godkendte budget.
- Overvåge den interne revisions uafhængighed og kompetence blandt andet ved at kontrollere organisatorisk placering, efteruddannelse og udførte opgaver.
- Overvåge den interne revisions revisionsplan og ressourcetildeling, herunder bemanning, ansættelse af specialister m.v.
- Vurdere væsentlige interne revisionsrapporter eller periodiske resuméer.
- Overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v.

- Fremkomme med forslag til bestyrelsen vedrørende revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar. Revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget også med henblik på at sikre en robust og forsvarlig revision.

- Overvåge den eksterne revisors revisionsstrategi og -plan m.v. forud for påbegyndelsen af revisionen samt vurdere eventuelle ændringer heri og begrundelsen herfor
- Overvåge resultatet af revisionen, herunder revisors observationer og konklusioner, eventuelt baseret på et (udkast til) revisionsprotokollat.
- Overvåge ledelsens opfølgning på den eksterne revisors konklusioner og anbefalinger
- Gennemgå udkast til revisionsprotokollater samt væsentlige Management Letters og/eller uddrag (ekstrakt) heraf.
- Gennemgå ledelsens regnskabserklæring forud for dennes underskrivelse. Herunder vurderes særligt ikke-standardforhold, væsentlige korrigerede og ikke-korrigerede fejl, samt hvorvidt ledelsens regnskabserklæring dækker alle væsentlige forhold.
- Fremkomme med forslag til yderligere forhold, der skal medtages i ledelsens regnskabserklæring.
- Vurdere samarbejdet mellem virksomheden og den eksterne revision.

Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, jf. revisorlovens § 24, herunder særlig leveringen af yderligere tjenesteydelser til virksomheden

- Foretage en konkret og kritisk vurdering af den eksterne revisors uafhængighed, objektivitet og kompetence, bl.a. ved at kontrollere, at gældende retningslinjer for partnerrotation overholdes samt ved at overvåge størrelsen og sammensætningen af honorarerne til revisor/revisionsfirmaet.
- Fastlægge procedurer til sikring af revisors uafhængighed og objektivitet.
- Fremkomme med forslag til bestyrelsen vedrørende overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelser. De overordnede rammer vedtages i bestyrelsen.

Indstille valg af revisor til bestyrelsen

- Stille forslag om valg af ekstern revisor på generalforsamlingen til bestyrelsen.
- Vurdere hvorvidt revisionen bør sættes i udbud, og i givet fald overvåge udbudsprocessen, fastlæggelsen af kriterier for valg af fremtidig revisor, udpege hvem der skal inviteres til at deltage i udbuddet, overvåge udbudsmaterialet bl.a. med henblik på sikring af, at materialet er fyldestgørende, overvåge firmapræsentationer og processen herfor, samt vurdere modtagne tilbud og disses robusthed. Fremkomme med forslag til bestyrelsen vedrørende valg af revisionsfirma, revisionsaftale og tilhørende honorering til det valgte firma også med henblik på at sikre en forsvarlig og robust revision.

Overvåge andre emner

- Overvåge andre forhold som revisionsudvalget efter eget skøn måtte finde nødvendige, samt øvrige opgaver som bestyrelsen måtte anmode revisionsudvalget om at forberede eller vurdere.

Rapportering

- Udarbejde forslag til rapportering i årsrapporten og anden finansiel rapportering om sit arbejde og rapportere til bestyrelsen herom.

Evaluering

- Foretage en evaluering af sit arbejde og sit kommissorium og rapportere til bestyrelsen herom.

Møder

- Afholde møder forud for aflæggelse af ekstern finansiel rapportering i form af årsrapport, delårsrapporter, prospekter m.v. og/eller anden finansiel rapportering.
- Regelmæssigt afholde møder med den eksterne revision henholdsvis den interne revision uden direktionens deltagelse.
- Afholde møder uden deltagelse af revisionen.

Selskabets CFO, den eksterne revisor samt en eventuel intern revisor bør som udgangspunkt deltage i udvalgets møder. Andre relevante personer såsom funktionschefer kan inviteres til møderne.

5. RISIKOUDVALG (EKSEMPEL PÅ YDERLIGERE ET PERMANENT UDVALG)

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 anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som findes i bestyrelsen. Et eksempel herpå kan være et risikoudvalg.

Et kommissorium for udvalget kunne have følgende indhold:

I Formål:

Risikoudvalget er nedsat med det formål at sikre, at selskabets interne kontroller og risikostyrings-systemer tager højde for selskabets risici.

Risikoudvalget har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen, og udvalget skal derfor redegøre detaljeret for sine overvejelser til brug for bestyrelsens behandling.

II Risikoudvalget har følgende opgaver:

a) Kerneopgaver:

- Overvåge selskabets risikostyring på kort og lang sigt og indstille politikker for risikostyring til godkendelse i bestyrelsen.
- Medvirke til at styrke selskabets generelle holdning til risici.

- Overvåge at risici identificeres, accepteres, elimineres, øges, reduceres eller deles i overensstemmelse med de vedtagne politikker.
 - Overvåge, at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentligste risikoområder, herunder overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v.
 - Overvåge CRO (Chief Risk Officer)/Risk Management-funktionen.
 - Overvåge direktionens opfølgning på CRO/Risk Management funktionens konklusioner og anbefalinger.
 - Overvåge udvælgelse, ansættelse og/eller afskedigelse af CRO.
 - Overvåge CRO's og Risk Management-funktionens uafhængighed, kompetence, bemanning og arbejde.
 - Overvåge og vurdere CRO og Risk Management-funktionens budget og indstille budgettet til bestyrelsens godkendelse.
- b) Mulige andre opgaver:
- Overvåge andre forhold i relation til de nævnte opgaver, som risikoudvalget efter eget skøn måtte finde nødvendige, samt øvrige opgaver som bestyrelsen måtte anmode risikoudvalget om at forberede eller vurdere.
 - Løbende samarbejde med revisionsudvalget, bl.a. i relation til risici i forbindelse med regnskabsafleggelsen samt omtalen af risikostyring og af skønsmæssig usikkerhed og finansielle risici m.v. i relation til regnskabsafleggelsen.
 - Overvåge at der gennemføres "stress tests" på væsentlige områder, og at resultatet heraf vurderes og kommunikeres til bestyrelsen.