

# ANBEFALINGER FOR **GOD SELSKABSLEDELSE**

---

KOMITÉEN FOR  
GOD SELSKABSLEDELSE  
23. November 2017

# INDHOLD

---

## Indholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INDLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1. Komitéens arbejde .....	4
2. Målgruppe.....	4
3. Soft law og dens betydning.....	5
4. Følg eller forklar-princippet .....	5
5. Rapportering .....	6
6. Definitioner .....	6
<b>ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE</b> .....	<b>7</b>
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter.....	7
1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter.....	7
1.2. Generalforsamling .....	8
1.3. Overtagelsesforsøg.....	8
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar .....	9
2.1. Overordnede opgaver og ansvar.....	9
2.2. Samfundsansvar .....	11
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen.....	11
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering .....	12
3.1. Sammensætning .....	12
3.2. Bestyrelsens uafhængighed .....	14
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv.....	15
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer) .....	16
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen .....	18
4. Ledelsens vederlag .....	19
4.1. Vederlagspolitikens form og indhold .....	20
4.2. Oplysning om vederlag.....	21
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision .....	22
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante .....	22
oplysninger .....	22
5.2. Whistleblower-ordning .....	23
5.3. Kontakt til revisor .....	23
<b>BILAG</b> .....	<b>24</b>

# FORORD

---

God selskabsledelse – corporate governance – har til formål at understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse, og dermed bidrage til at styrke selskabernes langsigtede konkurrenceevne. Anbefalingerne skal være med til at sikre tillid til selskaberne.

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

Selskaber er forskellige, og derfor kan det variere, hvordan arbejdet med god selskabsledelse tilrettelægges, og hvordan redegørelsen herom foregår.

Det væsentligste i anbefalingerne er at sikre, at investorerne får indsigt i selskaberne og forståelse for selskabernes potentiale.

Udgangspunktet er, at selskaberne følger anbefalingerne. For at skabe den nødvendige transparens for investorer og andre interessenter, skal selskaberne forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej (følg eller forklar-princippet). Det er vigtigt, at forklaringerne er klare og fyldestgørende for hver enkelt anbefaling.

Komitéen har i 2017 foretaget en revision af anbefalingerne i lyset af, at der var behov for en opdatering af flere elementer af anbefalingerne fra 2013. Erfaringerne fra dialog med selskaber og interessenter viser ønske om forenkling af anbefalingerne. Komitéen lægger til grund, at selskabs-, regnskabs, revisions- og børsretlige lovkrav opfyldes af selskaberne uden, at kravene gentages i anbefalinger. I anbefalingerne fremgår derfor i videst muligt omfang ikke dele, som fremgår direkte af lovgivningen eller som i vidt omfang allerede er indarbejdet i selskabspraksis.

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

Anbefalingerne afløser komitéens anbefalinger af 6. maj 2013 med senere ændringer i 2014, og træder i kraft for de regnskabsår, der starter den 1. januar 2018 eller senere, samt anvendes på den generalforsamling, der behandler årsrapporten for 2018 eller senere.

København, 23. november 2017

Komitéen for god Selskabsledelse

# INDLEDNING

---

## 1. Komitéens arbejde

---

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

Komitéen offentliggjorde et selvstændigt sæt Anbefalinger for aktivt Ejerskab i november 2016. Komitéen har således også til opgave at følge udviklingen inden for aktivt ejerskab, både nationalt og internationalt. Disse anbefalinger kan findes på komitéens hjemmeside.

Tilsyn med selskabernes overholdelse af regler og love udøves af Finanstilsynet, Erhvervsstyrelsen og Nasdaq Copenhagen A/S. Nasdaq Copenhagen A/S foretager en årlig gennemgang af alle selskaber, der er optaget til handel her. Som led i denne gennemgang udarbejder Nasdaq Copenhagen A/S en undersøgelse af et udvalg af disse selskaber med henblik på at identificere udviklingstendenser eller områder, hvor der evt. er behov for at vejlede selskaberne i arbejdet med god selskabsledelse. På basis af den undersøgelse udarbejder komitéen en årsberetning, som offentliggøres på komitéens hjemmeside.

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

Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration for selskaberne i arbejdet med anbefalingerne. Herudover har komitéen udarbejdet flere vejledninger, som kan være til inspiration i arbejdet. Disse vejledninger findes på komitéens hjemmeside [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk). Selve redegørelsen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger og ikke i forhold til kommentarer eller vejledninger.

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

---

## 2. Målgruppe

---

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

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

---

### 3. Soft law og dens betydning

---

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

Soft law er mere dynamisk end traditionel lovgivning, da den er lettere at tilpasse til udviklingen inden for berørte områder. Dette muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende. Soft law er ofte et alternativ til egentlig lovgivning, og velfungerende soft law kan være medvirkende til, at man kan undgå at indføre hard law på områder, hvor der kræves en større fleksibilitet i forhold til løbende at tilpasse reguleringen til samfundsudviklingen.

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

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

---

### 4. Følg eller forklar-princippet

---

Selskabernes redegørelse for god selskabsledelse skal aflægges efter følg eller forklar-princippet. Dette betyder, at det enkelte selskab angiver, hvilke anbefalinger selskabet har valgt at følge eller ikke at følge. Det er således acceptabelt, at et selskab vælger at forklare i stedet for at følge en konkret anbefaling. I sådanne tilfælde skal selskabet forklare:

1. hvorfor man har valgt ikke at følge anbefalingen, og
2. hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Det centrale er således, at selskabet fyldestgørende forklarer, hvorfor man har valgt at indrette sig anderledes, end anbefalingerne tilsiger, således at der skabes den fornødne transparens om det konkrete forhold. Endvidere henledes opmærksomheden på, at rapporteringen skal afspejle situationen på regnskabsaflæggelsestidspunktet. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i redegørelsen for god selskabsledelse.

---

## 5. Rapportering

---

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

### Offentliggørelse på hjemmesiden

Komitéen finder, at det skaber størst gennemsigtighed, når selskabets redegørelse for god selskabsledelse offentliggøres på selskabets hjemmeside – med en henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Der henvises til afsnit 4, følg eller forklar-princippet, hvor der er redegjort for, hvorledes et selskab skal forholde sig, hvis det har valgt at indrette sig anderledes i forhold til en konkret anbefaling.

Til brug for redegørelsen har Komitéen for god Selskabsledelse udarbejdet et skema, som selskaberne kan vælge at anvende til rapporteringen. Skemaet kan findes på [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk). Anvendelse af samme struktur for redegørelsen fra år til år gør det lettere for investorer og andre interessenter at finde, bearbejde og sammenligne informationerne. På komitéens hjemmeside kan ligeledes findes en række ofte stillede spørgsmål/svar samt andre vejledninger.

---

## 6. Definitioner

---

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

Danske aktieselskaber kan vælge mellem to 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 den daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse samt fører tilsyn med direktionen. Har selskabet et tilsynsråd, skal tilsynsrådet alene føre tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager hele ledelsesfunktionen, dvs. også den overordnede og strategiske ledelse.

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

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

# ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

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

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

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

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

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

Selskabets ledelse skal sikre en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

### 1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

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

**KOMMENTAR:** Selskabets dialog med aktionærene kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler, hvilken type oplysninger der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted.

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

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

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

**KOMMENTAR:** En politik for selskabets kommunikation, en politik for selskabets forhold til dets investorer samt en skattepolitik er eksempler på politikker, som bestyrelsen kan vedtage.

**1.1.3. DET ANBEFALES,** at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

**KOMMENTAR:** Periodemeddelelser er ikke kvartalsrapporter og anses ikke for at opfylde anbefalingen. Regelmæssige informationer til markedet om selskabets forhold skaber åbenhed og transparens i forhold til investorer og øvrige interessenter. Kvartalsrapporter er et væsentligt værktøj til at sikre dette.

---

## 1.2. Generalforsamling

---

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

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

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

---

## 1.3. Overtagelsesforsøg

---

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

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

- er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra,



- har drøftet hvem, der påtager sig hvilke opgaver, og hvilke rådgivere der eventuelt vil gøres brug af, samt
- er forberedt på de udfordringer, der måtte være knyttet til værdiskabelse i selskabet, jf. kommentar til anbefaling 2.1.2.

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

## 2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

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

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

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

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

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

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

### 2.1. Overordnede opgaver og ansvar

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

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

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

**KOMMENTAR:** Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

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

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

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

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

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

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

---

## 2.2. Samfundsansvar

---

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

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

---


## 2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

---

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

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

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

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

### 3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

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

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

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

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

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

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

#### 3.1. Sammensætning

**3.1.1. DET ANBEFALES**, at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for

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

**3.1.2. DET ANBEFALES**, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

**KOMMENTAR:** Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. En politik for mangfoldighed bør omhandle de for selskabet relevante forhold i relation til mangfoldighed, som fremmer en relevant grad af diversitet, styrker ledelsens kvalifikationer og kompetencer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling af selskabet.

**3.1.3. DET ANBEFALES,** at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelsen. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.

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

- øvrige ledeshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og
- krævende organisationsopgaver.

Derudover skal det oplyses, om kandidaterne til bestyrelsen anses for uafhængige.

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

**3.1.5. DET ANBEFALES,** at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.

**KOMMENTAR:** Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling og opretholdes uafhængighed mellem bestyrelse og direktion, ligesom det bør sikres, at den tiltrædende direktør har mulighed for at agere uafhængigt af den tidligere direktør.

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

---

## 3.2. Bestyrelsens uafhængighed

---

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

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

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

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.



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

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

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

Hvis bestyrelsen vurderer, at flere af bestyrelsens medlemmer har tilknytning til aktionærer med betydelig indflydelse, bør bestyrelsen særligt overveje, om bestyrelsen har en fornuftig sammensætning i relation til uafhængighed. Der er efter komitéens opfattelse indikation for betydelig indflydelse, når en aktionær har mere end 20 pct. af stemmerettighederne. Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

---

### 3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

---

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

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

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

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

**KOMMENTAR:** Deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder fremmer den nødvendige og konstruktive debat, og oplysning om medlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder er derfor relevant information. Fysisk deltagelse bør være normen, men deltagelse via digitale medier anses også som deltagelse.

**3.3.3. DET ANBEFALES,** at den årlige evalueringsprocedure, jfr. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.

**KOMMENTAR:** Det er bestyrelsen, der årligt skal foretage en konkret og individuel vurdering af, hvad der – for de enkelte medlemmer - må anses for at være et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv. I vurderingen af andre ledelseshverv skal indgå det enkeltes ledelseshvervs tyngde og omfang.

---

### 3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

---

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

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

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

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

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

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

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

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

**3.4.3. DET ANBEFALES**, at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et revisionsudvalg, og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.

**KOMMENTAR:** Revisionsudvalget bør alene bestå af bestyrelsesmedlemmer og ikke eksterne parter, da disse ikke har den samme indsigt i selskabets forhold og ikke nødvendigvis er underlagt det samme ansvar som bestyrelsesmedlemmer.



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

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

**3.4.5. DET ANBEFALES**, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

**KOMMENTAR:** Hvis det besluttet at etablere intern revision, kan bestyrelsen vælge at outsource opgaven. Den pågældende varetager, med reference til bestyrelsen eller revisionsudvalget, den interne revision.

**3.4.6. DET ANBEFALES**, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

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

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

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

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

**KOMMENTAR:** Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udarbejdelse af incitamentsaflønnning.

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

---

## 3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

---

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

**3.5.1. DET ANBEFALES**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),
- arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og
- arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.

**KOMMENTAR:** Evalueringen af det individuelle medlem kan gennemføres som en vurdering, der foretages af de øvrige medlemmer samt evt. direktionsmedlemmer. Evalueringen følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forstås af et andet medlem end formanden, hvis der ikke medvirker ekstern bistand.

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

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

**3.5.2. DET ANBEFALES,** at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.

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

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

## 4. Ledelsens vederlag

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

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

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

Bestyrelsen bør overveje behovet for at inddrage eksterne rådgivere i forhold til udarbejdelse af vederlagspolitikken samt i udmøntningen heraf.

Oplysninger om ledelsens vederlag bør samles i en vederlagsrapport.

---


## 4.1. Vederlagspolitikens form og indhold

---

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

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
- en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.


Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

 **KOMMENTAR:** Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønnning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning" efter selskabslovens § 139, skal efter godkendelse af generalforsamlingen alene genbehandles på generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning, dog minimum hvert fjerde år.

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

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønnning og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og
- sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.

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

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

**4.1.4. DET ANBEFALES**, at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.

**KOMMENTAR:** En optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling skal sikre sammenhæng mellem den aktiebaserede aflønning og den langsigtede værdiskabelse for selskabet. Udover optjeningsperioden kan der eventuelt være en modningsperiode inden udbetaling.

**4.1.5. DET ANBEFALES**, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.

---

## 4.2. Oplysning om vederlag

---

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

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

**4.2.2. DET ANBEFALES**, at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

**4.2.3. DET ANBEFALES**, at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor.  
Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

## 5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen 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.

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

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

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

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

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

En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.

### 5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

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


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

---

## 5.2. Whistleblower-ordning

---

**5.2.1. DET ANBEFALES,** at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

 **KOMMENTAR:** Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i bestyrelsen, evt. gennem revisionsudvalget.

---

## 5.3. Kontakt til revisor

---

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

**5.3.2. DET ANBEFALES,** at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

## Komitéen for god Selskabsledelse i perspektiv

---

Komitéen for god Selskabsledelse skal primært – men ikke udelukkende:

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

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

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

Komitéen består ved offentliggørelsen af anbefalingerne af Lars Frederiksen (formand), Jens Due Olsen (næstformand), Rikke Schiøtt Petersen, Laila Mortensen, Per Gunslev, Ole Andersen, Karen Frøsig, Nikolaj Kosakewitsch, Britt Meelby Jensen, Christian Hyldahl og Eric Christian Pedersen.

Siden 2001 har 33 personer deltaget i arbejdet med anbefalingerne. Foruden de ovennævnte personer drejer det sig om Bodil Nyboe Andersen, Ingelise Bogason, Hans-Ole Jochumsen, Finn Meyer, Peter Ravn, Lars Rohde, Carsten Stendevad, Sten Scheibye, Henrik Stenbjerre, Birgit Aagaard-Svendsen, Marianne Philip, Henrik Brandt, Thomas Hofman-Bang, Stig Enevoldsen, Dorrit Vanglo, Bjørn Sibbern, Jørn P. Jensen og Vagn Sørensen.

Anbefalingerne er blevet opdateret otte gange: i 2005, to gange i 2008, i 2010, i 2011, i 2013, i 2014 og senest i 2017.





