

Danmarks Rederiforenings bemærkninger
til

Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark
Revideret forslag, december 2009 fra

Komitéen for god Selskabsledelse

Rederiforeningens bemærkninger	Nye anbefalinger
Forordets gengivelse af - den aftalte - betydning af "comply or explain" -princippet er ikke korrekt. Den korrekte betydning er følgende: "Rapporteringsformen i årsrapporten bør efter det enkelte selskabs valg kunne være såvel konkret i relation til hver enkelt anbefaling, som i beretningsform, f.eks. opdelt efter anbefalingernes hovedafsnit". Dette bør reflekteres.	<p>Forord</p> <p>Det udtales om rapporteringsformen: "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 indrettet sig på en anden måde end det, der fremgår af anbefalingerne. Markedet må afgøre, om grunden dertil er acceptabel".</p>
	<p>1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse</p> <p><i>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. 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.</i></p> <p><i>God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for aktionærerne at indgå i dialog med selskabets ledelse og med de øvrige aktionærer. 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.</i></p>
	<p>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</p> <p>1.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.</p> <p>1.1.2. Det anbefales, at selskabet understøtter, at kommunikation mellem selskabets aktionærer indbyrdes kan foregå let og omkostningseffektivt for aktionærerne.</p>
	<p>1.2. Kapital- og aktiestruktur</p> <p>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 den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.</p>
Til kommentaren: Tilføjelsen "og en rimelig fordeling af	<i>Kommentar:</i> Kapital- og aktiestruktur betyder i denne

<p>risiko og indflydelse" bør udgå, da der ikke behøver at være nogen sammenhæng mellem risiko og indflydelse.</p>	<p>sammenhæng aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.</p>
<p>1.3.2 Det er svært at se, hvad anbefalingen, med den foreslåede formulering, tilfører af pligter for bestyrelsen, som den ikke allerede har/skal gøre i henhold til lovgivningen, og det er uklart, om der med anbefalingen ønskes, at bestyrelsen <i>skal</i> beslutte delvis elektronisk generalforsamling for derved at fremme aktionærernes mulighed for at gøre deres indflydelse gældende. Denne uklarhed bør fjernes.</p> <p>1.3.3. Denne anbefaling bør udgå, da den ikke er operationel og kan medføre en betydelig fremrykning, i forhold til de i den nye selskabslov fastsatte frister, af stillingtagen til og offentliggørelse af dagsordenspunkter og dermed planlægning af generalforsamlingen. Tidlig offentliggørelse af påtænkte forslag øger risikoen for uklar kommunikation fra selskabet, idet disse forslag ved offentliggørelse af dagsorden for generalforsamlingen kan være udgået eller revideret.</p> <p>1.3.5. Anbefalingens formulering bør ændres til: "... tilstræber at være til stede på generalforsamlingen".</p>	<p>1.3. Generalforsamling</p> <p>1.3.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og det centrale ledelsesorgan fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.</p> <p>1.3.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamlingen skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.</p> <p><i>Kommentar:</i> 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.</p> <p>1.3.3. Det anbefales, at selskabet i årsregnskabsmeddelelsen offentliggør oplysninger om særlige beslutningsforslag, der påtænkes optaget på dagsordenen for den næste ordinære generalforsamling. Tilsvarende gælder, hvis selskabet offentliggør årsrapporten i stedet for en årsregnskabsmeddelelse.</p> <p>1.3.4. Det anbefales, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p> <p>1.3.5. Det anbefales, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.</p>
<p>1.4. I forbindelse med gennemførelsen af EU's Takeoverdirektiv blev spørgsmålet om imødegåelse af overtagelsesforsøg drøftet, og det lykkedes Danmark sammen med andre lande at få gennemført en regel, der gør det muligt for de enkelte medlemsstater at fastholde en ordning, hvorefter generalforsamlingen kan give bestyrelsen forhåndsbemyndigelse til at imødegå overtagelsesforsøg ved at træffe passende dispositioner. I forbindelse med Takeover-direktivets gennemførelse herhjemme blev det vedtaget, at Danmark anvender denne undtagelsesregel, og det er derfor afgørende, at det fremgår klart af anbefalingen, at der kan opereres på grundlag af forhåndssamtykke.</p>	<p>1.4. Overtagelsesforsøg</p> <p>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.</p> <p><i>Kommentar:</i> 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.</p> <p>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.</p>
	<p>2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar</p> <p><i>For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig</i></p>

	<p><i>skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi, er det afgørende, at selskabet udover dialogen med aktionærerne har gode relationer til sine øvrige interessenter (stakeholders).</i></p> <p><i>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 og ved at invitere til dialog på selskabets hjemmeside, hvor aktionærer og andre interessenter kan kommunikere.</i></p>
<p>2.1.3. Af kommentaren fremgår, at det er Komitéens opfattelse, at det kan være hensigtsmæssigt for selskaberne at arbejde aktivt med forretningsdrevet samfundsansvar. Det må deraf slutes, at det for nogle selskaber ikke er nødvendigt/hensigtsmæssigt, hvorfor anbefaling om at vedtage politikker herfor alene burde være noget, som bestyrelsen skal overveje/drøfte. Den i december 2008 vedtagne lovbestemmelse om samfundsansvar (årsregnskabslovens § 99a) overlader det til virksomhederne at afgøre, om de vil have politikker herom. Dette var et afgørende element i kompromiset bag loven, og det bør Komitéen ikke ændre på.</p>	<p>2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar</p> <p>2.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.</p> <p>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.</p> <p>2.1.3. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p> <p><i>Kommentar:</i> Det er Komitéens opfattelse, at det kan være hensigtsmæssigt for selskaberne at arbejde aktivt med forretningsdrevet samfundsansvar.</p>
	<p>3. Åbenhed og transparens</p> <p><i>Aktionærer, herunder potentielle aktionærer, og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om selskabet. Deres forståelse af og relation til selskabet afhænger bl.a. af informationsmængden, - metoden og kvaliteten af den information, selskabet offentliggør.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>Et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter forudsætter åbenhed og gensidig respekt.</i></p> <p><i>En gennearbejdet 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.</i></p>
	<p>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</p> <p>3.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.</p> <p><i>Kommentar:</i> Et selskabs kommunikationsstrategi omhand-</p>

<p>3.1.3. Efter værdipapirhandelslovens § 27 skal der kun offentliggøres kvartalsoplysninger - periodemeddelelser - ikke nødvendigvis kvartalsrapporter. Spørgsmålet var genstand for en betydelig dansk indsats i forbindelse med lovens og den bagvedliggende EU-regels vedtagelse, hvor det lykkedes Danmark at få begrænset kravet til kvartalsrapporter. Anbefalingen bør derfor udgå/ændres.</p> <p>3.1.4. Årsregnskabslovens § 99 kræver disse oplysninger, og anbefalingen synes unødvendig.</p>	<p>ler bl.a., hvilken type oplysninger der skal offentliggøres, samt hvordan, hvornår og overfor hvem offentliggørelse skal finde sted.</p> <p>3.1.2. Det anbefales, at oplysninger til markedet fra selskabet udfærdiges på dansk og engelsk.</p> <p>3.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.</p> <p>3.1.4. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten og i efterfølgende delårsrapporter klart og konsekvent beskriver selskabets/koncernens forventede udvikling, herunder særlige forudsætninger og usikre faktorer, som er lagt til grund for beskrivelsen.</p>
<p>.</p>	<p>4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar</p> <p><i>Det er det øverste ledelsesorgans opgave at sikre en langsigtet værdiskabelse i selskabet. Det påhviler det øverste ledelsesorgan at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interesser.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>Det øverste ledelsesorgan skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt. Det er også det øverste ledelsesorgans opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles, fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de konkrete resultater, direktionen opnår.</i></p> <p><i>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. Desuden skal det centrale ledelsesorgan påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.</i></p> <p><i>Det er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for, på hvilken måde denne kontrol skal udøves. Kontrollen skal sikre, at der sker en kortlægning af risici, og at disse risici bliver vurderet, rapporteret og håndteret.</i></p>

<p>4.1.1. Skal det ikke være "det øverste ledelsesorgan"?</p> <p>4.1.2. Bestyrelsens pligt til at varetage den strategiske ledelses synes tilstrækkeligt defineret i lovgivningen (selskabslovens § 111, stk. 1 og § 115). Anbefalingen bør - hvis den opretholdes - omformuleres således, at bestyrelsen løbende skal vurdere, hvorvidt de nødvendige kompetencer og fornødne ressourcer er til stede. Anbefalingen bidrager til at gøre afgrænsningen mellem, hvad direktionen skal sikre (selskabslovens § 118, stk. 2), og hvad bestyrelsen i henhold til anbefalingen skal sikre (og i henhold til § 115 "påse"), klar.</p> <p>Generelt set kan kravet i en række af anbefalingerne, om at visse forhold skal overvejes årligt, føre til unødigt formalisme, og dette krav bør derfor genovervejes.</p>	<p>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</p> <p>4.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
	<p>4.2. Forretningsordener</p> <p>4.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan en gang årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.</p> <p>4.2.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan en gang årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen.</p>
	<p>4.3. Information fra direktionen til det øverste ledelsesorgan</p> <p>4.3.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan og til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.</p>
<p>4.4.2. En beskrivelse af formandens og eventuelt næstformandens arbejdsopgaver kan meget let enten få en så generel karakter, at den er overflødig, eller den kan udformes på konkret vis, men bliver derved hurtigt uaktuel og uflexibel. Hvad der konkret skal udføres af arbejde i det daglige og på længere sigt, forholdes der til på bestyrelsesmøder, og en formel arbejdsopgavebeskrivelse vil her hurtigt fremtræde som et uhensigtsmæssigt og forstyrrende element i det daglige arbejde.</p>	<p>4.4. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</p> <p><i>Formanden for det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver vil normalt omfatte at fastsætte en mødeplan for året, dagsorden 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.</i></p> <p>4.4.1. 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.</p> <p>4.4.2. Det anbefales, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.</p> <p>4.4.3. Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.</p>

<p>4.4.5. Det må være nok, at der i overensstemmelse med selskabslovens § 114 står "hvor der er særligt behov herfor". Ordet "undtagelsesvis" bør udgå.</p> <p>Formuleringen i 4.4.5. bringer netop tanken hen på "enkeltstående opgaver", som den nye selskabslov tager afstand fra, se motiverne til selskabslovens § 114 (L 170, s. 187, 2. spalte).</p> <p>Kravet om "klar aftale om arbejdsdelingen" forekommer formalistisk, og også en sådan aftale kan meget let få en så generel karakter, at den bliver overflødig. Også kravet om en selskabsmeddelelse om varigheden og kravet om "særlige forholdsregler" er for restriktivt og formalistisk.</p>	<p>4.4.4. Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan kun undtagelsesvis, og hvor der er særligt behov herfor, påtager sig særlige opgaver for selskabet.</p> <p>4.4.5. Det anbefales, at bestyrelsesformanden kun undtagelsesvis, og hvor der er særligt behov herfor, deltager i den daglige ledelse og i så fald kun for en begrænset periode, og at der ved formandens deltagelse i den daglige ledelse er en klar aftale om arbejdsdelingen mellem formanden og direktionen. Aftalen om deltagelse i den daglige ledelse skal være besluttet i bestyrelsen, og dens varighed skal fremgå af en selskabsmeddelelse om selskabets organisering.</p> <p><i>Kommentar:</i> Anbefalingen er alene relevant for bestyrelser, da formanden for et tilsynsråd ikke må udføre ledelsesmæssige opgaver for selskabet.</p> <p>En aftale om, at formanden deltager i den daglige ledelse, skal tillige indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen mellem bestyrelse og direktion, herunder i hvilket omfang næstformanden træder i bestyrelsesformandens sted.</p>
	<p>5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering</p> <p><i>I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør denne sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller. Mangfoldighed kan øge kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan. Det øverste ledelsesorgan bør med henblik på at øge bidraget til værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.</i></p>
<p>5.1.1. Den nye anbefaling om årlig beskrivelse af kompetencebehovet og offentliggørelse heraf synes formalistisk og åbner let for selvfølgelige redegørelser. Det må være tilstrækkeligt, at de opstillede kandidaters kompetence beskrives, og at der - som efter de gældende anbefalinger - i forbindelse med indkaldelsen gives en beskrivelse af de kvalifikationer mv., som det er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen.</p>	<p>5.1. Sammensætning</p> <p>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. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.</p> <p>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 ledelsesor-</p>

<p>5.1.3. Det er uklart, hvad der forstås ved "krævende organisationsopgaver" og bestemmelsen bør omformuleres: "... udenlandske virksomheder og organisationer".</p>	<p>ganet. 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.</p> <p>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 direktions-, bestyrelses-, og tilsynsrådsposter, inklusive udvalgsposter, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.</p> <p><i>Kommentar:</i> 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.</p> <p>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 eventuelle særlige kompetencer.</p>
	<p>5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan</p> <p>5.2.1. Det anbefales, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.</p> <p>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.</p> <p><i>Kommentar:</i> Formanden bør i samarbejde med de enkelte medlemmer tage stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.</p>
	<p>5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<p>5.4. Anvendelsen af EU-henstillingen af 15. februar 2005 er alt for håndfast. Henstillingen er netop formuleret således, at der gives stor fleksibilitet. Især bør 9-års reglen udgå.</p> <p>Der bør medtages en regel svarende til Kommissionens henstillings pkt. 13.2, hvorefter bestyrelsen kan beslutte på grund af særlige omstændigheder ved den pågældende person eller selskabet, at den pågældende er eller ikke er uafhængig.</p>	<p>5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed</p> <p>5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen/ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab, <input type="checkbox"/> have modtaget større vederlag fra selskabet eller et

<p>5.4.1. Vurderingen "repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser" kan være svær. Som kontrollerende aktionær har man typisk ret stor indflydelse på bestyrelsens sammensætning, da denne vælges med simpelt flertal.</p> <p>I en række bestyrelser anses nødvendig erfaring først at kunne opnås efter en årrække, og bidrag til bestyrelsesarbejdet vil efter 9 år være betragteligt, og der bør derfor ikke anvendes noget åremål.</p> <p>Kommentaren: Uklar, da de forudgående punkter vel definerer, hvad der forstås ved "uafhængig".</p> <p>Det forekommer selvmodsigende, når det anføres, at der ved anvendelse af uafhængighedskriteriet bør lægges vægt på det materielle indhold snarere end det formelle. Dette er i overensstemmelse med Kommissionens henstilling og rigtig, men synes at stride mod de meget formelle anbefalinger, herunder den formelle 9-års grænse.</p>	<p>associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, <input type="checkbox"/> 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, <input type="checkbox"/> være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos eksterne revisor, <input type="checkbox"/> være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, <input type="checkbox"/> have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 9 år, eller <input type="checkbox"/> være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige. <p><i>Kommentar:</i> 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 uafhængighedskriteriet lægge vægt på det materielle indhold snarere end det formelle.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>5.4.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser, hvilke medlemmer der anses for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.</p>
	<p>5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan</p> <p>5.5.1. I selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation, anbefales det, at årsrapporten eller selskabets hjemmeside redegør for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf.</p>
	<p>5.6. Mødefrekvens</p> <p>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.</p>
<p>5.7.1. Anbefalingen er overflødig og bør udgå.</p>	<p>5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv</p> <p>5.7.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af det øverste</p>

<p>Det er uklart, hvor grænsen går for, hvad der anses for "tilfredsstillende". Anbefalingen bidrager ikke med noget i forhold til, hvad der i dag (og fremover) er grænsen for erstatningsansvarspådragende forsømmelighed. Hvis den fastholdes, bør anbefaling 5.7.3., om at et bestyrelsesmedlem ikke har mere end tre menige poster eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen, udgå/omformuleres.</p> <p>5.7.3. Anbefalingen synes at stride mod princippet i 5.7.1., som tilsiger en individuel vurdering af, hvor krævende den enkelte post er, og hvad det enkelte medlem kan overkomme. De fastsatte maksima i 5.7.3 strider mod 5.7.1.'s princip om konkret vurdering og bør udgå af udkastet.</p>	<p>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.</p> <p><i>Kommentar:</i> Ved vurderingen skal der tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.</p> <p>5.7.2. Det anbefales, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> den pågældendes stilling, <input type="checkbox"/> den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder direktion-, bestyrelses- og tilsynsrådposter, inklusive udvalgsposter, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og <input type="checkbox"/> det antal aktier, optioner og warrants i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. <p>5.7.3. Det anbefales, at et medlem af det øverste ledelsesorgan, der samtidig er direktør i et selskab, ikke beklæder mere end tre menige poster eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen.</p> <p><i>Kommentar:</i> Det vil ikke være meningsfyldt at fastsætte grænser for antallet af poster for ikke-direktionsaktive medlemmer.</p>
	<p>5.8. Aldersgrænse</p> <p>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.</p>
	<p>5.9. Valgperiode</p> <p>5.9.1. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p> <p>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 nye valgperiode.</p>
<p>Bilag 1 til anbefalingerne indeholder nærmere anbefalinger vedrørende ledelsesudvalgene. Vi har enkelte kommentarer hertil - se til sidst i denne oversigt.</p>	<p>5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)</p> <p><i>Ledelsesudvalg kan bidrage til at højne kvaliteten af det forberedende arbejde forud for behandling af emner i det øverste ledelsesorgan, herunder vedrørende ledelsens sammensætning, ledelsens vederlæggelse og revision.</i></p> <p><i>Etableringen af ledelsesudvalg sker alene med henblik på at forberede beslutninger, som træffes i det øverste ledelsesorgan og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af det øverste ledelsesorgan bør modtage, alene tilgår ledelsesudvalget. Nedsættelsen af et</i></p>

<p>5.10.2. Evaluering/ansættelse/afskedigelse af direktionen er en hjørnesteen af bestyrelsens opgaver og ansvar og bør derfor som udgangspunkt være et anliggende for den samlede bestyrelse, ikke et udvalg.</p> <p>De nugældende anbefalinger om udvalg bør fastholdes (pkt. V.10). Hvis ny anbefaling om nomineringsudvalg opretholdes, bør rækkevidden begrænses til evaluering/nominering af <i>direktions</i>medlemmer, og anbefalingen bør ikke detailregulere arbejdsdelingen mellem nomineringsudvalget og den samlede bestyrelse.</p> <p>5.10.3. Det virker kunstigt, at et bestyrelsesmedlem i vederlagsudvalget skal "overvåge", om årsrapportens oplysninger om vederlaget er korrekte. Det bør være regnskabschefens pligt sammen med revisionen at sikre, at de godkendte tal også gives korrekt i årsrapporten.</p> <p>5.10.4. Denne anbefaling bør udgå, da dette er en central opgave for hele bestyrelsen og kan fjerne fokus fra, at risikostyring er en vigtig del af direktionens opgaver.</p>	<p><i>udvalg må heller ikke medføre, at den fornødne drøftelse i det øverste ledelsesorgan begrænses eller undlades.</i></p> <p>5.10.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.</p> <p><i>Kommentar:</i> 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.</p> <p>5.10.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indstille kandidater til ledelsesorganerne. Udvalget skal i den forbindelse beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, angive hvilken tid der skønnes at måtte afsættes til varetæelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer. <input type="checkbox"/> Årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer. <input type="checkbox"/> Årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom. <input type="checkbox"/> Overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelseposter. <p>5.10.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indstille vederlagspolitikken for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse. <input type="checkbox"/> Fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen og 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 måtte oppebære fra andre virksomheder i koncernen. <input type="checkbox"/> Overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende. <p><i>Kommentar:</i> Et nominerings- eller vederlagsudvalgs funktion kan varetages af det samlede ledelsesorgan, forudsat at eventuelle særlige krav til udvalget er opfyldt i det øverste ledelsesorgan, herunder vedrørende uafhængighed, habilitet, faglige kvalifikationer m.v.</p> <p>5.10.4. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan i selskaber med væsentlige og komplekse risikoforhold beslutter, om forberedelsen af det øverste ledelsesorgans arbejde med overvågning af risikostyring samt formulering af politikker for risikostyring og/eller for påtagelse af risici, der går udover risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, skal varetages af revisionsudvalget eller et særligt risikoudvalg.</p> <p><i>Kommentar:</i> Nedsættelse af et særligt risikoudvalg ventes</p>
---	---

<p>5.10.5. Se kommentaren til sidst i denne oversigt til bilaget.</p> <p>5.10.6. Problematisk og ikke rimeligt krav at skulle oplyse om hvilke medlemmer, der har særlige kvalifikationer.</p>	<p>alene relevant for selskaber med væsentlige og komplekse risikoforhold, der kræver særlig kompetence, indsigt og agtpågivenhed i det øverste ledelsesorgan. Risikoudvalgets overvågning ligger ud over revisionsudvalgets lovpligtige opgaver.</p> <p>5.10.5. Det anbefales, at selskabet følger de i bilag 1 beskrevne retningslinjer for de enkelte udvalg og i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside oplyser i hvilket omfang retningslinjerne i bilag 1, der er en integreret del af denne anbefaling, følges.</p> <p>5.10.6. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside oplyser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> hvilke ledelsesudvalg, selskabet har nedsat, <input type="checkbox"/> væsentlige punkter i det enkelte ledelsesudvalgs kommissorium, jf. bilag 1, pkt. 1.1., <input type="checkbox"/> udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb, jf. 5.10.2., 5.10.3., 5.10.4., og bilag 1, pkt. 3.3., og 3.4., <input type="checkbox"/> navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, <input type="checkbox"/> hvem der er de uafhængige medlemmer af de enkelte udvalg, og om de udgør et flertal i det pågældende udvalg, jf. bilag 1, pkt. 2.1., 3.1., 3.2. og 4.1., <input type="checkbox"/> hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer i de enkelte udvalg, herunder om revisionsudvalget 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 noteret til handel på et reguleret marked, jf. bilag 1, pkt. 2.1., 3.1. og 4.2., <input type="checkbox"/> hvem udvalgenes formænd er, jf. bilag 1, pkt. 2.2. og 2.3., samt <input type="checkbox"/> antallet af møder i løbet af året i hvert udvalg.
<p>5.11. Denne anbefaling bør i sin helhed udgå. Evaluering af bestyrelse og direktion og samarbejdet mellem disse sker ganske enkelt ved, at der ses på de resultater, der opnås. Bestyrelsen vurderer løbende direktionens præstationer, og generalforsamlingen vurderer bestyrelsen - det behøver man ikke nye regler/anbefalinger eller evalueringsskemaer til. En formel regel om selvevaluering af bestyrelsen forekommer mere skadelig end gavnlig, og behovet for at foretage en løbende vurdering synes fuldt ud dækket ind af andre af anbefalingerne, især 4.3.</p> <p>5.11.2. Der bør ikke ske offentliggørelse af selvevalueringen, og ordene til sidst: "og resultaterne heraf" bør derfor udgå.</p> <p>5.11.3. Bestyrelsen må løbende påse, om direktionen varetager sit hverv på fyldestgørende måde. Der kan ikke fastsættes bestemte kriterier for bestyrelsens vurdering af direktionen. Gør direktionen det ikke godt nok, må bestyrelsen skride ind. Her er tillid - og ikke på forhånd fastlagte kriterier - typisk den vigtigste rettesnor for, om direktionen lever op til, hvad den skal.</p>	<p>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen</p> <p>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.</p> <p><i>Kommentar:</i> Evalueringen bør indeholde en vurdering af det øverste ledelsesorgans sammensætning. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.</p> <p>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.</p> <p>5.11.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte klare kriterier.</p> <p><i>Kommentar:</i> Direktører, som er medlemmer af en bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng er inhabile.</p>

<p>5.11.4. Det er uheldigt at anbefale "formaliseret" dialog.</p>	<p>5.11.4. Det anbefales, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde en gang 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.</p>
<p>6. "baseres på realiserede resultater" er for snævert et udtryk. Den gældende bemærkning om værdien af incitamentsaflønnning bør videreføres.</p>	<p>6. Ledelsens vederlag <i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p>
<p>6.1.2. Direktionens vederlag er ikke et generalforsamlingsanliggende, og anbefalingen angriber det hidtidige princip om, at bestyrelsen fastsætter direktionens vederlag. Dette princip bør fastholdes, idet det også er bestyrelsen, som har ansvar for at ansætte direktionen. Godkendelse på generalforsamling vil binde selskabet, hvilket vil hæmme fleksibiliteten i forhold til sammensætning af individualiserede/skræddersyede vederlagspakker, navnlig til direktionsmedlemmer. Det kan være en hæmsko i rekrutteringsprocessen.</p>	<p>6.1. Vederlagspolitikens form og indhold</p> <p>6.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.</p> <p>6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.</p> <p>6.1.3. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.</p> <p>6.1.4. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og <input type="checkbox"/> en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. <p><i>Kommentar:</i> Komitéens vejledning til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning (jf. selskabslovens § 139), som supplerer selskabslovens krav til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning, kan indgå naturligt i selskabets overvejelser på området.</p> <p>6.1.5. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, <input type="checkbox"/> sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, <input type="checkbox"/> er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og <input type="checkbox"/> er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.

<p>6.1.7. Det er vanskeligt at se, hvorfor bindingen skal være lige præcis 3 år. Det bør ændres til "2 år", hvilket afspejler retningslinjer fastsat af Komitéen i "Vejledning til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, jf. aktieselskabslovens § 69b", Bilag om optionsaflønning, side 3 (14. januar 2008). Heraf fremgår det, at bindingsperioden for "amerikanske optioner", som er den mest udbredte i Danmark, bør være 2-4 år.</p> <p>6.1.8. Dette forslag om ret til at kræve tilbagebetaling giver betydelig retsikkerhed og kan ikke accepteres. En tilbagebetalingspligt vil kunne være en følge af almindelige erstatningsretlige regler og behøver ikke forklares nærmere.</p>	<p>6.1.6. Det anbefales, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p> <p>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.</p> <p>6.1.8. Det anbefales, at vederlagsaftaler, 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.</p> <p>6.1.9. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>
<p>6.2. En række af disse anbefalinger kan ikke accepteres - særlig bestemmelsen om oplysning om individuelle løn- og pensionsforhold.</p> <p>Kommentaren til 6.2.2. Forslaget om adgang til en vejledende afstemning kan ikke accepteres. De almindelige regler om afstemning på generalforsamlingen skal følges.</p> <p>6.2.3, 6.2.4 og 6.2.6. Vi har svært ved at se et seriøst formål med fremlæggelse af individuelle lønoplysninger. Oplysninger om den samlede ledelses løn muliggør, at rimeligheden i ledelsens lønniveau vurderes. Vi foreslår derfor, at anbefalingen ændres, således at der, som det</p>	<p>6.2. Oplysning om vederlagspolitikken</p> <p>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.</p> <p>6.2.2. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og udmøntningen heraf begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p> <p><i>Kommentar:</i> For at styrke dialogen blandt aktionærerne om beslutninger vedrørende fremtidig udmøntning af selskabets vederlagspolitik kan aktionærerne med mellemrum sikres mulighed for at tilkendegive deres holdning til vederlagspolitikken ved en vejledende afstemning.</p> <p>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.</p>

<p>gælder efter årsregnskabsloven (§§ 98 b og 106), skal rapporteres på gruppeniveau om det samlede vederlag.</p> <p>Den i de allerede gældende anbefalinger indeholdte regel om vederlagstransparens bør fastholdes uændret (nuværende pkt. 6.2).</p> <p>6.2.4. Denne anbefaling adskiller sig så vidt ses noget fra Kommissionens henstilling om lønforhold af 14. december 2004 (pkt. III, 5.5.).</p>	<p>6.2.4. Det anbefales, at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesdefinerede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.</p> <p>6.2.5. Det anbefales, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.</p> <p><i>Kommentar:</i> Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.</p> <p>6.2.6. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.</p>
<p>7. Bør udgå som overflødig da allerede dækket af lovgivningen.</p>	<p>7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering) <i>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 mv.</i></p> <p><i>Det påhviler medlemmerne af de pågældende ledelsesorganer at sikre, at den finansielle rapportering er retvisende og giver et forståeligt og afbalanceret billede af selskabets aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultat. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for fremtidsudsigter.</i></p>
<p>7.1.2. Going concern forudsætningen følger allerede af årsregnskabsloven, og hvis ikke anbefalingen skal fremstå overflødig, bør det præciseres, om den går videre end årsregnskabsloven.</p>	<p>7.1. Yderligere relevante oplysninger og going concern forudsætningen</p> <p>7.1.1. Det anbefales, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, ud over hvad der er krævet i lovgivning og standarder m.v., hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger.</p> <p>7.1.2. Det anbefales, at selskabet i årsrapporten bekræfter, at regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) med angivelse af de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder der knyt-</p>

	<p>ter sig hertil.</p> <p><i>Kommentar:</i> Udgangspunktet for bekræftelsen er det øverste ledelsesorgans og direktionens kendskab til selskabet og koncernen og dets fremtidsudsigter herunder budgetter, forventninger til det fremtidige cash flow, tilstedeværende kreditfaciliteter og disses kontraktlige og forventede forfaldsperioder mv.</p>
	<p>8. Risikostyring og intern kontrol</p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p>
	<p>8.1. Identifikation af risici</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><i>Kommentar:</i> Rapporteringen til det øverste ledelsesorgan kan bl.a. omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.</p> <p>8.1.3. 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.</p> <p><i>Kommentar:</i> Denne anbefaling ventes primært relevant i internationalt arbejdende koncerner. Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisionsudvalget.</p>
	<p>8.2. Åbenhed om risikostyring</p> <p>8.2.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.</p> <p><i>Kommentar:</i> Denne oplysning supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med</p>

	regnskabsafslæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).
	9. Revision <i>Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i det øverste ledelsesorgans arbejde.</i>
9.1.1. Dette sikres allerede i dag via den lovpligtige revisionsprotokol (og arbejdet i det for mange selskaber lovpligtige revisionsudvalg). Anbefalingen bør derfor udgå.	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 - og, hvor der er en intern revision, tillige med lederen af den interne revision - uden, at direktionen er til stede.
	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 begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.
I bilaget sondres mellem sammensætningen af nominerings- og vederlagsudvalget (pkt. 2.1.) og revisionsudvalget (pkt. 3.1.). Der bør gælde de samme anbefalinger grundlæggende, og anbefalingerne i pkt. 2.1. er fuldt tilstrækkelige for alle udvalgene dog med den modifikation, at der for revisionsudvalget kan gælde en særregel om formanden - dvs. det tredje punkt i pkt. 3.1. Ved at anvende pkt. 2.1. generelt opnås især, at der kun kan sidde ledelsesmedlemmer i alle udvalgene - dvs. svarende til ordningen i Kommissionens henstilling af 15. februar 2005 om bestyrelsesmedlemmers rolle og om bestyrelsesudvalg. Pkt. 2.3 om formandens (u)afhængighed og medlemskab af vederlagsudvalget er ulogisk. En formands status som afhængig/uafhængig kan ændre sig over tid; går formanden f.eks. fra at være afhængig til uafhængig vil vedkommende iflg. anbefalingen ikke kunne blive medlem af udvalget – og vice-versa. Pkt. 3.1 og 3.3 om revisionsudvalgets sammensætning/uafhængighed og opgaver går videre end de nyligt indførte regler i revisorloven. Denne stramning er ubegrundet og uheldig. Udvidelse af udvalgets opgaver risikerer at mindske den samlede bestyrelses fokus på vurdering af regnskabet. Bilaget bør omformuleres og få karakter af en vejledning i stedet.	Bilag 1 Ledelsesudvalg Bilaget er vedlagt dette dokument. Det udgør en integreret del af anbefalingerne.