

**UDKAST  
til**

**Anbefalinger for god Selskabsledelse**

**Komitéen for god Selskabsledelse  
December 2009**

## Indholdsfortegnelse

I. Forord.....	3
1. Komitéens arbejde.....	3
2. Målgruppe.....	3
3. Soft law og dens betydning .....	3
4. Aktivt ejerskab .....	4
5. Rapportering .....	4
6. Ledelsesmodeller i EU.....	5
7. Ledelsesmodeller i selskabsloven .....	5
II. Anbefalinger for god Selskabsledelse.....	6
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse.....	6
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar .....	7
3. Åbenhed og transparens.....	8
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar .....	8
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering.....	10
6. Ledelsens vederlag.....	15
7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering).....	17
8. Risikostyring og intern kontrol.....	17
9. Revision.....	18
Bilag 1 Ledelsesudvalg.....	19

## **I. Forord**

### **1. Komitéens arbejde**

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

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

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

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

Finansielle virksomheders særlige forhold er lovregulerede, hvorfor der ikke er indført specifikke anbefalinger for den finansielle sektor.

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

### **2. Målgruppe**

Når et selskab vælger at have aktier optaget til handel på et reguleret marked i Danmark, vælger det at blive et offentligt handlet selskab. Af hensyn til aktionærer og andre interessenters mulighed for at bedømme forholdene i offentligt handlede selskaber er transparens vigtig.

Anbefalingerne eller dele heraf kan være til inspiration for ikke offentligt handlede selskaber. Det gælder eksempelvis statslige selskaber, andre virksomheder af særlig offentlig interesse og visse fondsejede virksomheder.

### **3. Soft law og dens betydning**

Anbefalingerne er såkaldt "soft law". Mens regulering ved lov ("hard law") typisk beskriver en minimumstandard, som sætter rammerne for selskabers handlemåde, afspejler soft law "best practice" for god selskabsledelse og er endvidere kendetegnet ved frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for selskaberne. Soft law er typisk relativt lettere at tilpasse og dermed mere dynamisk end lovgivning, hvilket muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende.

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

"Comply or explain" - princippet er i Danmark forankret i årsregnskabsloven og i børsreglerne.

Princippet betyder, at det enkelte selskab selv afgør, i hvilket omfang det ønsker at efterleve anbefalingerne. Efterlever et selskab ikke en anbefaling, skal det forklare, hvorfor det har valgt anderledes, og hvordan det i stedet har indrettet sig. Manglende efterlevelse af en anbefaling er således ikke et regelbrud, men udtryk for, at selskabet har indrettet sig på en anden måde end det, der fremgår af anbefalingerne. Markedet må afgøre, om grunden dertil er acceptabel.

Det er Komitéens holdning, at selvregulering er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god selskabsledelse. Dette er ligeledes den fremherskende holdning internationalt. Det kræver imidlertid, at samfundet, selskaberne og investorerne har en positiv holdning til god selskabsledelse, følger udviklingen på området, involverer sig i dialogen herom samt grundlæggende er positive over for at følge anbefalingerne.

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

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

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

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

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

#### **5. Rapportering**

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

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

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

Komitéen finder, at en offentliggørelse på selskabets hjemmeside med en henvisning dertil i ledelsesberetningen skaber større transparens, idet redegørelsen på selskabets hjemmeside er lettere tilgængelig for aktionærer og andre interessenter. Oplysningerne skal præsenteres på en overskuelig måde, gerne ved brug af samme struktur som anbefalingerne. Derved bliver det lettere for aktionærer og andre at finde, bearbejde og sammenligne informationerne. Eventuelle begrundelser og forklaringer bør vedrøre den enkelte anbefaling og sætte læseren i stand til at forstå selskabets valg.

## 6. Ledelsesmodeller i EU

I EU er der en vis forskel på de ledelsesstrukturer, selskaberne anvender, ligesom lovgivningen i de forskellige lande er forskellig. Ofte tales der om den enstregede og den tostrengede ledelsesstruktur, men disse begreber dækker ikke nødvendigvis over det samme i alle lande. Valg af ledelsesstruktur har betydning for, hvilket organ der har ansvaret for en funktion eller opgave.

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

## 7. Ledelsesmodeller i selskabsloven

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

- "Det øverste ledelsesorgan":
  - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
  - tilsynsrådet i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.
  
- "Det centrale ledelsesorgan":
  - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
  - direktionen i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.

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

Danske selskaber kan vælge mellem de forskellige ledelsesstrukturer. Fælles for ledelsesmodellerne i selskabsloven er, at den daglige ledelse ligger hos direktionen i selskabet. Aktieselskaber skal herudover have enten en bestyrelse eller et tilsynsråd. Har selskabet en bestyrelse, varetager direktionen kun den daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse samt fører tilsyn med direktionen. Har selskabet et tilsynsråd, skal dette alene føre tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager hele ledelsesfunktionen, dvs. også den overordnede og strategiske ledelse.

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

De anbefalinger, som tidligere har rettet sig mod bestyrelsen, erstatter derfor ordet "bestyrelse" med "det øverste ledelsesorgan" i tilfælde, hvor en opgave i et selskab med en direktion/tilsynsråd skal udføres af tilsynsrådet. Anbefalinger, der adresserer "det øverste ledelsesorgan", retter sig således mod bestyrelsen eller tilsynsrådet.

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

## II. Anbefalinger for god Selskabsledelse

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

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

*God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for aktionærerne at indgå i dialog med selskabets ledelse 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.*

#### 1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne

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.

1.1.2. Det **anbefales**, at selskabet understøtter, at kommunikation mellem selskabets aktionærer indbyrdes kan foregå let og omkostningseffektivt for aktionærerne.

#### 1.2. Kapital- og aktiestruktur

1.2.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

*Kommentar:* Kapital- og aktiestruktur betyder i denne 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.

#### 1.3. Generalforsamling

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

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.

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

1.3.3. Det **anbefales**, at 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.

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.

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

#### 1.4. Overtagelsesforsøg

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

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

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

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

*For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig 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).*

*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.*

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

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

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

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

*Kommentar:* Det er Komitéens opfattelse, at det kan være hensigtsmæssigt for selskaberne at arbejde aktivt med forretningsdrevet samfundsansvar.

### **3. Åbenhed og transparens**

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

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

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

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

#### **3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet**

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

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

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

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

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.

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

*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 interessenter.*

*Det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion, at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling samt at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring.*

*Det 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.*

*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.*

*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.*

#### 4.1. Overordnede opgaver og ansvar

4.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi.

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

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

#### 4.2. Forretningsordener

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.

4.2.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan en gang årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen.

#### 4.3. Information fra direktionen til det øverste ledelsesorgan

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.

#### 4.4. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan

*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.*

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.

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

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.

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.

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.

*Kommentar:* Anbefalingen er alene relevant for bestyrelser, da formanden for et tilsynsråd ikke må udføre ledelsesmæssige opgaver for selskabet.

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.

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

*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.*

*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.*

*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.*

### **5.1. Sammensætning**

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

5.1.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.

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 ledeshverv, herunder direktions-, bestyrelses-, og tilsynsrådposter, inklusive udvalgsposter, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.

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

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

## 5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan

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

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

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

## 5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan

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

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

## 5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed

5.4.1. Det **anbefales**, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen/ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,
- have modtaget større vederlag fra selskabet eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 9 år, eller
- være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.

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

selskabet. Ledelsesorganet bør ved anvendelse af uafhængighedskriteriet lægge vægt på det materielle indhold snarere end det formelle.

Det forhold, at et medlem af det øverste ledelsesorgan er valgt med majoritetsaktionærens stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed. Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets hovedaktionær.

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

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

### 5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

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.

### 5.6. Mødefrekvens

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

### 5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv

5.7.1. Det **anbefales**, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

*Kommentar:* Ved vurderingen skal der tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.

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

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder direktions-, bestyrelses- og tilsynsrådposter, inklusive udvalgsposter, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner og warrants i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

5.7.3. 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.

*Kommentar:* Det vil ikke være meningsfyldt at fastsætte grænser for antallet af poster for ikke-direktionsaktive medlemmer.

## 5.8. Aldersgrænse

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

## 5.9. Valgperiode

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

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

## 5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)

*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.*

*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 udvalg må heller ikke medføre, at den fornødne drøftelse i det øverste ledelsesorgan begrænses eller undlades.*

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

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

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

- 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.
- Årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer.
- Årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom.

- Overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter.

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

- Indstille vederlagspolitikken for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse.
- 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.
- Overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

*Kommentar:* 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.

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.

*Kommentar:* Nedsættelse af et særligt risikoudvalg ventes 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.

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.

5.10.6. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside oplyser:

- hvilke ledelsesudvalg, selskabet har nedsat,
- væsentlige punkter i det enkelte ledelsesudvalgs kommissorium, jf. bilag 1, pkt. 1.1.,
- 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.,
- navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg,
- 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.,
- 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.,
- hvem udvalgenes formænd er, jf. bilag 1, pkt. 2.2. og 2.3., samt
- antallet af møder i løbet af året i hvert udvalg.

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

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

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

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

5.11.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte klare kriterier.

*Kommentar:* Direktører, som er medlemmer af en bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng er inhabile.

5.11.4. Det **anbefales**, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde 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.

## **6. Ledelsens vederlag**

*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.*

*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.*

### 6.1. Vederlagspolitikens form og indhold

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

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

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

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

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

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

6.1.5. Det **anbefales**, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.

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

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

6.1.8. Det **anbefales**, at vederlagsaftaler, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

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

## 6.2. Oplysning om vederlagspolitikken

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

6.2.2. Det **anbefales**, at selskabets vederlagspolitik og udmøntningen heraf begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

*Kommentar:* 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.

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

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

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

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

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

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

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

*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.*

### 7.1. Yderligere relevante oplysninger og going concern forudsætningen

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.

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 knytter sig hertil.

*Kommentar:* 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.

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

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

*Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at det øverste ledelsesorgan og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler disse organer. Det er derfor væsentligt, at det øverste ledelsesorgan påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.*

## 8.1. Identifikation af risici

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

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

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

8.1.3. 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.

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

## 8.2. Åbenhed om risikostyring

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

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

## **9. Revision**

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

### 9.1. Kontakt til revisor

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

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

9.1.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor - 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.

## **Bilag 1 Ledelsesudvalg**

*Bilag 1 er en integreret del af anbefalingerne, jf. anbefaling 5.10.5.*

### 1. Generelt

1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan udpeger medlemmer af de enkelte udvalg herunder formanden samt godkender et kommissorium for det enkelte ledelsesudvalg, hvori kravene til udvalgets medlemmer og udvalgets ansvarsområde, kompetence og rapportering til det øverste ledelsesorgan fastlægges.

1.2. Det anbefales, at ledelsesudvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.

1.3. Det anbefales, at ledelsesudvalget inden for det pågældende ansvarsområde forbereder behandlingen i det øverste ledelsesorgan og fremkommer med beslutningsoplæg, som forelægges det øverste ledelsesorgan til godkendelse. Ledelsesudvalget kan som led i sit arbejde rådføre sig med personer i selskabet og/eller eksterne rådgivere med særlig ekspertise inden for det pågældende område.

1.4. For at sikre udvalgets uafhængighed og objektivitet anbefales det, at andre ledelsesmedlemmer eller andre personer kun deltager i udvalgets møder efter opfordring fra udvalget. Dagsordener og evt. referater kan gøres tilgængelige for det øverste ledelsesorgans medlemmer.

1.5. Det anbefales, at medlemmerne af ledelsesudvalg tilbydes et introduktionsprogram, som i fornødent omfang følges op med løbende relevant orientering og uddannelse.

1.6. Det anbefales, at selskabet stiller midler til rådighed med henblik på, at ledelsesudvalget kan søge råd og vejledning fra eksterne rådgivere, når det skønnes hensigtsmæssigt for opgavevaretagelsen.

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

### 2. Nominerings- og vederlagsudvalg

2.1. Det anbefales, at det ved sammensætningen af nominerings- og vederlagsudvalg sikres, at:

- Udvalgets medlemmer udpeges blandt medlemmerne af det øverste ledelsesorgan.
- Udvalget består af mindst tre personer. I mindre selskaber kan udvalget dog bestå af kun to personer.
- Flertallet af udvalgets medlemmer er uafhængige.
- Udvalgets medlemmer besidder de fornødne kvalifikationer.

2.2. Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan eller et uafhængigt medlem af det øverste ledelsesorgan er formand for nomineringsudvalget. Formanden for det øverste ledelsesorgan må dog ikke fungere som formand for udvalget, når der skal findes en efterfølger til formandsposten.

2.3. Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan kan være medlem af vederlagsudvalget, hvis vedkommende er uafhængig ved sin tiltræden som formand. Formanden må ikke deltage i fastsættelsen af sin egen honorering.

### 3. Revisionsudvalg

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

- Udvalget består af mindst tre personer. I mindre selskaber kan udvalget dog bestå af kun to personer.
- Flertallet af udvalgets medlemmer er uafhængige.
- Formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er medlem af revisionsudvalget. I mindre selskaber kan formanden dog være medlem af udvalget, men ikke være formand for udvalget.
- Udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier noteret til handel på et reguleret marked.

3.2. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen til årsregnskabet oplyser, hvilke medlemmer det øverste ledelsesorgan anser for uafhængige medlemmer af revisionsudvalget med kvalifikationer inden for regnskabsvæsen og/eller revision.

3.3. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger med henblik på rapportering herom til det øverste ledelsesorgan:

- Overholdelsen af gældende lovgivning, standarder m.v. (compliance).
- Regnskabspraksis på de væsentligste områder.
- Hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis.
- De væsentligste regnskabsmæssige skøn og forudsætningerne herfor.
- Transaktioner med nærstående parter.
- Usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

3.4. Det anbefales, at revisionsudvalget - udover de opgaver, der følger af revisorloven – påtager sig følgende opgaver i relation til en intern revision:

- Vurdere behovet for en intern revision mindst en gang om året og komme med en indstilling herom til det øverste ledelsesorgan.
- Fremkomme med anbefalinger til det øverste ledelsesorgan om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget.
- Overvåge den interne revisions revisionsplan og ressourcetildeling og modtage væsentlige interne revisionsrapporter eller periodiske resuméer.
- Overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

### 4. Risikoudvalg

4.1. Det anbefales, at der ved sammensætningen af risikoudvalg lægges vægt på, at:

- Udvalgets medlemmer udpeges blandt medlemmerne af det øverste ledelsesorgan.
- Udvalget består af mindst tre personer. I mindre selskaber kan udvalget dog bestå af kun to personer.
- Flertallet af udvalgets medlemmer er uafhængige.
- Mindst et medlem af risikoudvalget samtidig er medlem af revisionsudvalget.

4.2. Mindst et medlem af risikoudvalget skal have særlige kvalifikationer inden for risikostyring.