

## Opdaterede Anbefalinger for god Selskabsledelse 2021 - endelig version i forhold til høringsudkast

### 1. Samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

#### Principper:

Selskabets investorer og øvrige interessenter inkl. det omkringliggende samfund har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og sikre, at selskabet er konkurrencedygtigt og værdiskabende på kort og lang sigt.

Ledelsen skal derfor sikre, at selskabet både på kort og langt sigt udvikler sig hensigtsmæssigt.

Det er således vigtigt, at der er et godt samspil, ikke alene mellem ledelsen og investorerne, men også med selskabets øvrige interessenter, herunder det omkringliggende samfund.

God selskabsledelse handler bl.a. om at skabe rammer, der gør det nemt for investorer og øvrige interessenter at have dialog med selskabets ledelse. Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at investorer og øvrige interessenter løbende kan vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og indgå i en konstruktiv dialog med selskabet.

#### 1.1. Dialog med [aktionærer](#), investorer og øvrige interessenter

1.1.1. Komitéen anbefaler, at [bestyrelsen-ledelsen](#) via løbende dialog sikrer [aktionærer](#), investorer og øvrige interessenter relevant indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdninger i sit arbejde.

*Kommentar: Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt ske via tilbagemelding fra møder med [aktionærer](#), investorer og [øvrige](#) ~~andre~~ interessenter eller ved anden løbende rapportering fra direktionen. Bestyrelsen bør via formanden sikre en god og konstruktiv relation med investorerne.*

*Udover dialog med [aktionærer](#), investorer og [andre](#) ~~øvrige~~ interessenter kan selskabet også overveje hvis muligt at søge dialog med eksempelvis repræsentanter fra stemmerådgivere til [aktionærer](#) ~~investorer~~ (proxy advisors), eksempelvis i relation til institutionelle investorers stemmeafgivning.*

1.1.2. Komitéen anbefaler, at selskabet udarbejder politikker for forholdet til [aktionærer](#), investorer og [evt. også](#) øvrige interessenter for at sikre, at de forskellige interesser indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.

*Kommentar: Rammerne for dialogen med [aktionærer og](#) investorer kan fremgå af en Investor Relations-politik, der bl.a. kan beskrive hvilken type oplysninger, selskabet bør offentliggøre, og på hvilke sprog samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse finder sted. Rammerne for dialog med [andre](#) ~~øvrige~~ interessenter kan også beskrives i en politik.*

1.1.3. Komitéen anbefaler, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

*Kommentar: Regelmæssige informationer til markedet om selskabets forhold skaber åbenhed og transparens. Periodemeddelelser er ikke lige så fyldstgørende som kvartalsrapporter og opfylder ikke anbefalingen.*

## 1.2 Generalforsamlingen

1.2.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen tilrettelægger selskabets generalforsamling, så aktionærer, der ikke kan være fysisk til stede eller er repræsenteret på generalforsamlingen, kan stemme [og](#), stille spørgsmål til ledelsen ~~eller i øvrigt komme med indlæg~~, forud for generalforsamlingen. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen sikrer aktionærerne mulighed for at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.

1.2.2. Komitéen anbefaler, at aktionærerne i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

*Kommentar: I fuldmagter og brevstemmer bør aktionærerne til alle beslutningsforslag på dagsordenen have mulighed for at stemme "for", "imod" eller "undlad".*

*For så vidt angår kandidatvalg, dvs. valg af medlemmer til bestyrelsen og valg af revisor, bør aktionærerne på tilsvarende vis gives mulighed for at stemme "for" eller "undlad" [ved hver enkelt kandidat](#).*

## 1.3 Overtagelsesforsøg

1.3.1. Komitéen anbefaler, at selskabet har en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der indeholder en "køreplan" for de forhold, som bestyrelsen bør overveje og tage stilling til, hvis et overtagelsestilbud er fremsat, eller bestyrelsen får en begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud kan blive fremsat. Derudover anbefales, at det fremgår af proceduren, at bestyrelsen [afholder sig fra](#), uden generalforsamlingens godkendelse, ~~afholder sig fra~~ at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som søger at afskære aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsestilbuddet.

## 1.4 Relation til det omkringliggende samfund

1.4.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder for socialt ansvar og bæredygtighed, [som omtalt i årsregnskabslovens § 99 a, stk. 2](#), og at politikken er tilgængelig [i ledelsesberetningen og/eller](#) på selskabets hjemmeside. [Komitéen anbefaler, at bestyrelsen påser, at politikken efterleves.](#)

*Kommentar: Bestyrelsen kan overveje, om selskabet bør tilslutte sig anerkendte nationale og internationale frivillige retningslinjer, standarder eller lignende initiativer. Oplysning herom kan indgå i rapporteringen efter årsregnskabslovens § 99 a.*

*Bestyrelsen bør løbende påse, om selskabet lever op til politikken for samfundsansvar, og selskabet bør overveje på hjemmesiden årligt at rapportere på udviklingen og eventuelle nye tiltag inden for disse områder.*

1.4.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.

*Kommentar: For at øge transparensen om selskabets skattemæssige forhold for [aktionærer](#), investorer og øvrige interessenter kan bestyrelsen i skattepolitikken vælge at give videre indsigt i selskabets skattemæssige forhold end påkrævet efter lovgivningen, eksempelvis om hvorledes man forholder sig til skatteincitamenter, brug af skatteplanlægning, aktiviteter i skattely lande, betalt skat i de lande hvor selskabet opererer m.m.*

*[Derudover kan selskabet vælge at beskrive hvilke forhold, selskabet fremover vil rapportere løbende på.](#)*

## 2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Principper:

Det påhviler Bestyrelsen at skal varetage selskabets og aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen og kan i den forbindelse, hvor det er relevant, også tage hensyn til investorernes interesser og øvrige af selskabets interesser.

Bestyrelsen skal sikre værdiskabelsen i selskabet både på kort og lang sigt og er ansvarlig for selskabets strategi og opfølgning på gennemførelsen af strategien. Udover de i lovgivningen fastlagte opgaver skal bestyrelsen sikre, at selskabet har de nødvendige finansielle og kompetencemæssige forudsætninger for at nå opstillede mål.

Opnåelsen af selskabets strategiske mål forudsætter, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion til at varetage den daglige ledelse, at bestyrelsen fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt at bestyrelsen sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, opfølgning samt risikostyring.

Bestyrelsen udøver tilsyn med direktionen og fastlægger retningslinjer for udøvelsen af tilsynet. Som led i tilsynet med direktionen skal bestyrelsen sikre, at direktionen fortsat udvikles, fastholdes eller afskediges.

Formanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og tilstræbe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesarbejdet.

Det kan være en fordel at organisere arbejdet i bestyrelsen i et årshjul, så bestyrelsen årligt kommer igennem relevante opgaver.

### 2.1 Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets overordnede formål/purpose samt sikrer og fremmer en god, at selskabets kultur og gode værdier i selskabet. aktivt understøtter det overordnede formål, og at selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.

*Kommentar: Udover selskabets vedtægtsmæssige formål bør bestyrelsen forholde sig til selskabets purpose, selskabets overordnede formål. Dette vil ofte inddrage involvere andre aspekter og relationer til aktionærer, øvrige interesser og samfund for at bidrage til opnåelsen af selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede end blot fokus på værdiskabelse for selskabet og dermed investorerne.*

*Selskabets purpose udleveres dagligt gennem selskabets kultur og værdier og bestyrelsen bør sikre sig, at der er sammenhæng imellem disse.*

2.1.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.

*Kommentar: Tilrettelæggelsen af strategiarbejdet bør give bestyrelsen en reel mulighed for at præge og tage stilling til selskabets strategiske mål og retning.*

*Strategidrøftelsen bør, udover en plan for værdiskabelsen, også forholde sig til, om selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets kort- og langsigtede muligheder og udfordringer, samt om selskabet har de nødvendige finansielle og ledelsesmæssige ressourcer til at gennemføre strategien.*

2.1.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og langsigtet værdiskabelse, der både er i [investorerne](#)s og selskabets [og aktionærernes](#) interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.

*Kommentar: Kapital- og aktiestruktur betyder her aktiekapitalens størrelse, stykstørrelsen på aktierne, eventuelle aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb mv.*

*~~Selskabet bør til stadighed have et passende kapitalberedskab, en tilstrækkelig likviditet og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.~~*

2.1.4. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.

*Kommentar: Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive rammerne for samspillet, herunder eksempelvis dispositionsbeføjelser og ansvarsfordelingen mellem flere direktionsmedlemmer. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige behov for arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser, bør det fremgå af retningslinjerne.*

## 2.2 Bestyrelsesmedlemmerne

2.2.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen udover en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.

*Kommentar: Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel beskrive formandens og næstformandens ansvar og opgaver.*

2.2.2. Komitéen anbefaler, at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.

2.2.3. Komitéen anbefaler, at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør [den samlede](#) bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.

*Kommentar: For at bevare en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen, bør en aftale om, at et bestyrelsesmedlem varetager særlige opgaver, omtale forholdsregler, der sikrer dette.*

### 3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering

#### Principper:

Bestyrelsen agerer som et kollektiv og har et fælles ansvar for at løse bestyrelsesopgaverne. Sammensætningen af bestyrelsen skal gøre den i stand til at varetage opgaver af strategisk, ledelsesmæssig og kontrolmæssig art. Det er væsentligt, at bestyrelsen kan varetage opgaverne effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen, og at de enkelte medlemmer altid handler uafhængigt af særinteresser.

[Diversitet](#) [Mangfoldighed](#) i forhold til bl.a. alder, [køn eller uddannelses- og erhvervmæssig baggrunderfaring](#), [nationalitet](#), [etnicitet](#) og [køn](#) øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen og sikrer en forskelligartet tilgang til løsningen af bestyrelsens opgaver.

Bestyrelsen fastlægger de kompetencer, som den samlede bestyrelse har behov for, og vurderer løbende, om sammensætningen og kompetencerne repræsenteret i bestyrelsen afspejler de krav, selskabets [situation](#) og forhold stiller til at varetage selskabets interesser.

Bestyrelsesevalueringer er et vigtigt redskab til at sikre en kompetent, relevant, professionel og aktiv bestyrelse. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen løbende evaluerer sig selv og samarbejdet med direktionen, og at der er transparens om såvel processen for samt resultatet af evalueringen. Evalueringen bør også omfatte en evaluering af formandens varetagelse af sine opgaver.

Som følge af reglerne i selskabsloven vil der i bestyrelsen typisk indgå bestyrelsesmedlemmer valgt af medarbejderne, [og disse bør evalueres på lige fod med øvrige medlemmer](#).

#### 3.1 Sammensætning

3.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen årligt gennemgår og i ledelsesberetningen [og/eller på selskabets hjemmeside](#) oplyser

- ▶ hvilke [kollektive og individuelle](#) kompetencer bestyrelsen bør råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og
- ▶ bestyrelsens sammensætning og [mangfoldighed](#) [diversitet](#).

Kommentar: [Mangfoldighed](#) [Diversitet](#) omfatter bl.a. alder, [køn eller uddannelses- og erhvervmæssig baggrunderfaring](#), [nationalitet](#), [etnicitet](#) og [køn](#).

3.1.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en relevant [mangfoldighed](#) [diversitet](#) i selskabets [ledelsesniveauer](#) og godkender en politik for [mangfoldighed](#) [diversitet](#), som er tilgængelig i [ledelsesberetningen og/eller](#) på selskabets hjemmeside.

Kommentar: [Diversitet](#) omfatter bl.a. alder, [erfaring](#), [nationalitet](#), [etnicitet](#) og [køn](#). En politik for [mangfoldighed](#) [diversitet](#) bør have fokus på forhold, som styrker ledelsens kvalifikationer og kompetencer og understøtter selskabets fremtidige udvikling.

Selskabet kan [ydermere](#) i sin politik med fordel forklare, hvordan man aktivt arbejder med at øge [mangfoldigheden](#), [herunder](#) den kønsmæssige balance i [selskabets for direktionen og på forskellige ledelsesniveauer](#).

3.1.3. Komitéen anbefaler, at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater - udover [individuelle](#) kompetencer og kvalifikationer - også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og [diversitetmangfoldighed](#).

3.1.4. Komitéen anbefaler, at indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover de i lovgivningen fastlagte oplysninger også beskriver de opstillede kandidaters

- ▶ kompetencer
- ▶ øvrige ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg,
- ▶ krævende organisationsopgaver, og
- ▶ uafhængighed.

*Kommentar: Indkaldelsen kan beskrive de rekrutteringskriterier, herunder krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, [mangfoldigheddiversitet \(bl.a. alder, erfaring, nationalitet, etnicitet og køn\)](#), [uddannelsesmæssig baggrund](#) m.v., som bestyrelsen har lagt vægt på.*

3.1.5. Komitéen anbefaler, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, [og at disse opstilles og vælges individuelt](#).

## 3.2 Bestyrelsens uafhængighed

3.2.1. Komitéen anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, så bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

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

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.

*Kommentar: Bestyrelsen tager stilling til, om de enkelte medlemmer er uafhængige ved anvendelse af kriterierne ovenfor. I vurderingen bør bestyrelsen lægge vægt på realia snarere end de formelle forhold.*

*Et bestyrelsesmedlems manglende uafhængighed er ikke et problem, så længe [at mindst halvdelen flertallet](#) i bestyrelsen består af uafhængige medlemmer.*

Det forhold, at et bestyrelsesmedlem er valgt med en kontrollerende aktionærs stemmer, betyder ikke i sig selv, at bestyrelsesmedlemmet er afhængigt.

Hvis flere bestyrelsesmedlemmer har tilknytning til aktionærer med betydelig indflydelse, bør bestyrelsen overveje, om der er en fornuftig sammensætning i relation til uafhængighed. Komitéen vurderer, at en aktionær med mere end 20 pct. af stemmerettighederne som udgangspunkt har betydelig indflydelse.

Ved nær familie forstås ægtefæller, slægtninge i op- og nedstigende linie, søskende, de nævnte personers ægtefæller og andre personer, der har stået hinanden særligt nær.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

3.2.2. Komitéen anbefaler, at direktionsmedlemmer ikke er medlem af bestyrelsen, og at et fratrædende direktionsmedlem ikke træder direkte ind i bestyrelsen.

*Kommentar: Der bør være en forsvarlig arbejdsdeling og uafhængighed mellem bestyrelse og direktion. Tilsvarende bør en tiltrædende direktør have mulighed for at agere uafhængigt af den tidligere direktør.*

### 3.3 Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv

3.3.1. Komitéen anbefaler, at [bestyrelsen og](#) hvert enkelt medlem af bestyrelsen [i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1.](#), vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. [Formålet er, at –](#)så det enkelte bestyrelsesmedlem ikke påtager sig flere hverv, end at vedkommende kan udføre bestyrelseshvervet i selskabet tilfredsstillende.

*Kommentar: Da arbejdsbyrden i de enkelte selskaber varierer, arbejder komitéen ikke med et "pointsystem". Det må bero på en vurdering af det konkrete bestyrelseshverv i selskabet og det enkelte medlems øvrige opgaver, om vedkommende har den fornødne tid til hvervet i selskabet.*

Vurderingen af hvorvidt det enkelte medlem har den nødvendige tid til rådighed, bør tage udgangspunkt i, hvorvidt medlemmet af bestyrelsen vurderes at bidrage aktivt til arbejdet i bestyrelsen, er velforberedt til møderne, samt har den nødvendige tid til rådighed til bestyrelsens arbejde.

3.3.2. Komitéen anbefaler, at ledelsesberetningen udover de i lovgivningen fastlagte krav indeholder følgende oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer:

- ▶ stilling, alder og køn,
- ▶ kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,
- ▶ uafhængighed,
- ▶ årstal for indtræden i bestyrelsen,
- ▶ årstal for udløb af den aktuelle valgperiode,
- ▶ deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder,
- ▶ ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg samt krævende organisationsopgaver, og
- ▶ det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

*Kommentar: Da deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder indikerer, om det enkelte medlem har tilstrækkelig tid til bestyrelsesarbejdet i selskabet, er det relevant at oplyse om medlemmernes deltagelse i møderne.*

Fysisk deltagelse bør være normen, men deltagelse kan også ske via digitale medier.

### 3.4 Ledelsesudvalg

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af bestyrelsesarbejdet. Ledelsesudvalg er udvalg nedsat af bestyrelsen blandt bestyrelsens medlemmer [og med et konkret formål](#).

Ledelsesudvalg bør alene have en forberedende funktion forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at bestyrelsen begrænser eller undlader den nødvendige bestyrelsesbehandling.

Som følge heraf bevarer bestyrelsen også det fulde ansvar for beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Komitéens anbefaling er, at bestyrelsen som minimum nedsætter et nominerings- og vederlagsudvalg foruden det lovpligtige revisionsudvalg. Hvis selskabet har en særlig eksponering, eller der er andre forhold, som gør det relevant at nedsætte yderligere permanente udvalg, bør bestyrelsen overveje dette. Dette kan også medvirke til en bedre udnyttelse af eventuelle særlige kompetencer i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være forskning og udviklingsudvalg, [conduct og complianceudvalg](#) eller risikoudvalg.

For at sikre fornøden fokus på og tidsmæssig prioritering af en særlig opgave, kan bestyrelsen vælge at nedsætte ad hoc udvalg til at varetage særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men [evt.](#) midlertidig karakter. Det kan eksempelvis dreje sig om ~~CSR-, etik- eller~~ image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg. Anbefalingerne omfatter ikke sådanne ad hoc ledelsesudvalg.

#### 3.4.1. Komitéen anbefaler, at selskabet i ledelsesberetningen beskriver:

~~► ledelsesudvalgenes kommissorier,~~

► ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, og

► medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgets formand og medlemmernes uafhængighed.

#### 3.4.2. Komitéen anbefaler, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

[Kommentar: Med henblik på at sikre bred forståelse for selskabets samlede situation er det komitéens opfattelse, at ledelsesudvalgene alene bør bestå af bestyrelsesmedlemmer.](#)

[Dette udelukker ikke, at ledelsesudvalgene i behørigt omfang kan inddrage faglig ekspertise \(eksempelvis advokatbistand\) samt få input fra specifikke interessenter \(eksempelvis aktionærer\).](#)

#### 3.4.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og udpeger en formand for revisionsudvalget, der ikke er bestyrelsens formand. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at:

► føre tilsyn med rigtigheden af offentliggjorte finansielle oplysninger, herunder regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn og transaktioner med nærtstående parter,

► gennemgå de interne kontrol- og risikoområder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger,

► vurdere behovet for intern revision,

► forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor, ~~og forestå udvælgelse og indstilling heraf til bestyrelsen,~~

► gennemgå revisionshonoraret til den generalforsamlingsvalgte revisor,



- ▶ føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelser udført af den generalforsamlingsvalgte revisor, og

- ▶ sikre regelmæssig dialog mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, bl.a. ved at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt har møde med revisor, uden at direktionen er til stede.

Hvis bestyrelsen på grundlag af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter at nedsætte en intern revisionsfunktion, har revisionsudvalget til opgave at:

- ▶ udarbejde kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af den interne revision og budgettet til afdelingen,

- ▶ påse, at den interne revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at kunne udføre sin rolle, og

- ▶ overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

*Kommentar: Hvis bestyrelsen forankrer whistleblower-ordningen i revisionsudvalget, jf. kommentaren til anbefaling 5.1.2. er dette også en opgave, som udvalget bistår bestyrelsen med.*

3.4.4. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- ▶ beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer,

- ▶ årligt vurderer bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om eventuelle ændringer,

- ▶ i samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelseevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,

- ▶ forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse,

- ▶ sikre at der er en succesionsplan for direktionen, ~~og~~

- ▶ overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere, og

- ▶ overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen.

3.4.5. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- ▶ udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse,

- ▶ fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af ~~bestyrelsen og~~ direktionen,

- ▶ fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen,

- ▶ sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og afspejler den enkeltes indsats, og

- ▶ bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning.

### 3.5 Evaluering af bestyrelse og direktion

3.5.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelseevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1-3.4 ovenfor, og som minimum altid omfatte følgende emner:

- ▶ bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og [mangfoldigheddiversitet](#)
- ▶ bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater,
- ▶ samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen,
- ▶ formandens ledelse af bestyrelsen,
- ▶ udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene,
- ▶ tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet, og
- ▶ bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.

*Kommentar: Der kan med fordel være en procedure for bestyrelseevalueringen, der som minimum beskriver, hvordan bestyrelseevalueringen er forankret i hele bestyrelsen, evalueringens frekvens og omfang, hvorledes bestyrelsen afrapporterer på evalueringen, samt hvorledes bestyrelsen eventuelt inddrager ekstern bistand.*

*Evalueringen kan med fordel bestå af en anonym spørgeskemaundersøgelse med fokus på emnerne angivet i anbefalingen samt efterfølgende individuelle samtaler mellem formanden og de enkelte medlemmer, hvor der med fordel kan gives feedback fra spørgeskemaundersøgelsen.*

*Når bestyrelsen inddrager ekstern bistand, kan der gennemføres interviews med de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmer.*

*Næstformanden eller et andet bestyrelsesmedlem bør på bestyrelsens vegne forestå feedback til formanden på dennes udfyldelse af sin rolle.*

*En velgennemført bestyrelseevaluering vil kunne identificere de kompetencer, som bestyrelsen bør have for at udvikle selskabet, og med udgangspunkt heri kan bestyrelsen opstille krav til fremtidige bestyrelsesmedlemmers kompetencer, viden og diversitet.*

3.5.2. Komitéen anbefaler, at den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelseevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling.

3.5.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen. Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning, herunder [mangfoldigheddiversitet](#), succesionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.

*Kommentar: Formanden bør diskutere bestyrelsens evaluering med direktionen.*

## 4. Ledelsens vederlag

### Principper:

~~For at sikre større forståelse for og anerkendelse af vederlagets sammensætning og størrelse er det Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om selskabets overordnede vederlagspolitik og størrelsen af de individuelle ledelsesmedlemmers vederlag for ledelsen. Vederlagspolitikken skal understøtte selskabets langsigtede værdiskabelse, og bestyrelsen skal overveje, om vederlaget er rimeligt.~~

~~Vederlagets størrelse og struktur bør fremme interessesammenfald med selskabets langsigtede aktionærinteresser.~~

Et konkurrencedygtigt vederlag er en forudsætning for at kunne tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af ledelsen. Selskabet bør have en vederlagspolitik, hvor det samlede vederlag, dvs. den faste og variable del, ~~andre vederlagskomponenter~~ samt øvrige ansættelsesvilkår, er rimeligt ~~og i overensstemmelse med det enkelte ledelsesmedlems afspejler ledelsens~~ ansvar, indsats og værdiskabelse.

~~Den variable del af vederlaget (forhold til incitamentsaflønnings)programmer vil som regel være opdelt i et kortsigtet vederlag, typisk kontantbaserede bonusprogrammer, der relaterer sig til opnåede resultater indenfor et regnskabsår, samt et langsigtet vederlag, typisk aktiebaserede incitamentsprogrammer, der relaterer sig til selskabets udvikling over en årrække.~~

~~Et kortsigtet bonusprogram bør udover de kortsigtede mål og resultater også ses i sammenhæng med selskabets strategiske retning samt vederlag, der afhænger af opnåelse af resultater på længere sigt.~~

~~For at understøtte den langsigtede værdiskabelse bør den variable del af vederlaget, der relaterer sig til at langsigtede incitamentsprogrammer, bero på realiserede resultater over en periode på minimum 3 år. Bør Bestyrelsen bør både forholde sig til værdien af vederlagets på niveauet på tildelingstidspunktet- og den mulige værdi på udnyttelsestidspunktet og sikre gennemsigtighed om den mulige værdi på udnyttelsestidspunktet under både pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.~~

Bestyrelsen bør sikre en rimelig og forsvarlig sammenhæng mellem vederlag og værdiskabelse. ~~Såvel kortsigtede bonusprogrammer som langsigtede incitamentsprogrammer bør fastlægges, så de For at understøtte den langsigtede værdiskabelse bør den variable del af vederlaget (incitamentsaflønnings) bero på realiserede resultater over en periode, så den ikke~~ unødigt fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

Et selskab kan helt eller delvist erstatte det kontante bestyrelsesvederlag med vederlag i selskabets aktier af tilsvarende værdi.

### 4.1. Vederlag til bestyrelse og direktion

4.1.1. **Komitéen anbefaler, at bestyrelsens og direktionens vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtigt og foreneligt med selskabets langsigtede aktionærinteresser.**

*Kommentar: Ved fastlæggelsen af vederlagspakker bør bestyrelsen hvis relevant tage hensyn til såvel nationale som internationale sammenlignelige poster. Det er vigtigt, at bestyrelsen foretager den rette afvejning mellem at undgå for høje vederlagspakker og samtidig tiltrække de rette kompetencer, hvilket bestyrelsen bør begrunde i vederlagsrapporten.*

*Såfremt det er relevant, kan bestyrelsen med fordel oplyse hvilken peer group, selskabet sammenligner sig med.*

4.1.2. **Komitéen anbefaler, at aktiebaserede incitamentsprogrammer er revolverende, dvs. med peridisk tildeling, og primært er langsigtet med en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år.**

4.1.3. **Komitéen anbefaler, at den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.**

*Kommentar: Et loft på tildelingstidspunktet kan eksempelvis være i form af, at de variable vederlagskomponenter maksimalt kan udgøre, hvad der svarer til et nærmere defineret antal måneders grundløn.*

4.1.4. Komitéen anbefaler, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.

*Kommentar: Ved beregningen af de to års vederlag indgår eventuelle tildelinger under langsigtede incitamentsprogrammer i opsigelsesperioden med værdien på tildelingstidspunktet, mens udbetalinger i opsigelsesperioden eller senere af tidligere tildelinger ikke indgår.*

4.1.5. Komitéen anbefaler, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- og tegningsoptioner.

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

4.1.6. Komitéen anbefaler, at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag for såvel direktion som bestyrelse, hvis vederlaget er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig at være fejlagtige, ~~hvis væsentlige forudsætninger for udbetaling brister,~~ eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.

## 5. Risikostyring

### Principper:

I en stadig mere integreret verden bliver risiko og styring heraf mere og mere afgørende. Effektiv risikostyring medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, sikre compliance samt kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering.

Selskaber har forskellige risici. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen identificerer og forholder sig til de selskabsspecifikke risici og påser, at der er en effektiv risikostyring, herunder passende interne kontroller. [Dette gælder også for selskabets bæredygtighedsrelaterede risici.](#)

Risikostyring bør indgå som et fast emne på bestyrelsens årshjul, og selskabet bør rapportere på struktureringen af processen for risikoafdækning, de identificerede væsentlige risici, samt hvordan selskabet håndterer disse.

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

5.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen [med udgangspunkt i selskabets strategi og forretningsmodel](#) tager stilling til [eksempelvis og i ledelsesberetningen redegør for](#) de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, [regnskabsmæssige og likviditetsmæssige risici](#). [Selskabet bør i ledelsesberetningen redegøre for disse risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen](#) samt for selskabets risikostyring.

*Kommentar: Oplysningerne om selskabets risikostyring [kan, hvis relevant, udvides med vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici, herunder digitale risici og supplere, supplerer](#) den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om [virksomhedens selskabets](#) interne kontrol- og risikostyringsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).*

5.1.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning, som giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke herom på en hensigtsmæssig og fortrolig måde, og at der er en procedure for håndtering af sådanne whistleblower-sager.

*Kommentar: En whistleblower-ordning kan være et godt redskab til proaktivt at identificere og reagere på risici.*

*Bestyrelsen kan med fordel forankre ordningen i revisionsudvalget.*

*Det vil være relevant med løbende orientering af revisionsudvalget og bestyrelsen om antallet, karakteren og berettigelsen af indberetninger i whistleblowerordningen.*