

# **Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b**

Denne lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse for Brødrene A & O Johansen A/S er en bestanddel af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2012 og dækker regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2012. Oplysningerne om virksomhedens kontrol- og risikostyringssystemer og sammensætning af virksomhedens ledelsesorganer m.v. er omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetningen i virksomhedens årsrapport.

## **Hovedelementerne i koncernens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen**

Bestyrelsen og direktionen har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring og interne kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder overholdelsen af relevant lovgivning og anden regulering i relation til regnskabsaflæggelsen.

Koncernens risikostyring og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelses-processen er designet med henblik på effektivt at styre, snarere end at eliminere, risikoen for fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Koncernens risikostyrings- og interne kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen kan alene skabe rimelig, men ikke absolut sikkerhed for, at uretmæssige brug af aktiver, tab og/eller væsentlige fejl og mangler i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen undgås.

Bestyrelsen/revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med koncernens aktiviteter og deres eventuelle indflydelse på regnskabsaflæggelsesprocessen.

### **Kontrolmiljø**

Bestyrelsen vurderer mindst årligt koncernens organisationsstruktur og bemanningen på væsentlige områder, herunder inden for områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Bestyrelsen og direktionen fastlægger og godkender overordnede politikker, procedurer og kontroller på væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Grundlaget herfor er en klar organisationsstruktur, klare rapporteringslinjer, autorisations- og attestationsprocedurer og personadskillelse.

Bestyrelsen har vedtaget politikker, procedurer m.v. inden for væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder finanspolitik inkl. godkendelse af modparter og fastlæggelse af "lines" og "limits" for finanstransaktioner og modparter, en it-strategi og en it-sikkerhedspolitik.

De vedtagne politikker og procedurer er tilgængelige på koncernens intranet. Der foretages løbende stikprøvevis overvågning og kontrol af overholdelsen.

Direktionen overvåger løbende overholdelsen af relevant lovgivning og andre forskrifter og bestemmelser i forbindelse med regnskabsaflæggelsen (compliance) og rapporterer løbende herom til bestyrelsen/revisionsudvalget.

## **Risikovurdering**

Bestyrelsen/revisionsudvalget og direktionen foretager mindst årligt en overordnet risikovurdering af risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Bestyrelsen og direktionen tager som led i risikovurderingen årligt stilling til risikoen for besvigelser og til de foranstaltninger, der skal tages med henblik på at reducere og/eller eliminere disse risici. Herunder vurderer bestyrelsen den daglige ledelses mulighed for at tilsidesætte kontroller og for at udøve passende indflydelse på regnskabsaflæggelsen.

Beslutninger om tiltag med henblik på reduktion og/eller eliminering af risici baseres på en vurdering af væsentlighed og cost/benefit-analyser.

De væsentligste risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen fremgår af ledelsesberetningen og note 23, hvortil henvises.

## **Kontrolaktiviteter**

Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i risikovurderingen. Målet med koncernens kontrolaktiviteter er at sikre, at de af ledelsen udstukne mål, politikker, procedurer m.v. opfyldes, og rettidigt at forebygge, opdage og rette eventuelle fejl, afvigelser, mangler m.v.

Kontrolaktiviteterne omfatter manuelle og fysiske kontroller og generelle it-kontroller og automatiske applikationskontroller i de anvendte it-systemer m.v.

Der er minimumskrav til forsvarlig sikring af aktiver og til afstemninger og regnskabsanalytisk gennemgang, herunder løbende vurdering af performance og opfyldelsen af vedtagne mål.

## **Information og kommunikation**

For at sikre, at gældende oplysningsforpligtelser overholdes, og at de afgivne oplysninger er dækkende, fuldstændige og præcise, har bestyrelsen fastlagt kravene til den eksterne finansielle rapportering i overensstemmelse med lovgivningen og forskrifterne herfor.

I øvrigt lægger bestyrelsen og direktionen vægt på, at den enkelte medarbejder til stadighed rettidigt har relevante informationer til rådighed til at kunne udføre opgaverne.

## **Overvågning**

Ethvert risikostyrings- og internt kontrolsystem skal løbende overvåges, kontrolleres og kvalitetssikres for at sikre, at det er effektivt.

Overvågningen sker ved løbende og/eller periodiske vurderinger og kontroller på alle niveauer i koncernen. Omfanget og hyppigheden af de periodiske vurderinger afhænger primært af risikovurderingen herfor og effektiviteten af de løbende kontroller.

Eventuelle svagheder, kontrolsvigt, overskridelser af udstukne politikker, rammer m.v. eller andre væsentlige afvigelser rapporteres op i organisationen. Svagheder, mangler og/eller overskridelser rapporteres til direktionen. Væsentlige forhold rapporteres tillige til revisionsudvalget.

Bestyrelsen/revisionsudvalget modtager i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten rapport fra direktionen om overholdelsen af de udstukne retningslinjer m.v. og om konstaterede svagheder, mangler og/eller overtrædelser af vedtagne politikker, forretningsgange og interne kontroller.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollen til bestyrelsen væsentlige svagheder i koncernens interne kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen. Mindre væsentlige forhold rapporteres i Management Letters til direktionen.

Bestyrelsen/revisionsudvalget overvåger, at direktionen reagerer effektivt på eventuelle svagheder og/eller mangler, og at aftalte tiltag i relation til styrkelse af risikostyring og interne kontroller i relation til regnskabsafslæggelsesprocessen implementeres som planlagt. Direktionen følger op på implementeringen af konstaterede svagheder i dattervirksomheder og på forhold, der er omtalt i Management Letters m.v.

# Anbefalinger til god selskabsledelse

Komiteen for god Selskabsledelse offentliggjorde i august 2011 ajourførte anbefalinger for god selskabsledelse baseret på princippet om "følg eller forklar". Disse reviderede anbefalinger er i oktober 2011 af NASDAQ OMX Copenhagen A/S implementeret for børsnoterede selskaber.

Bestyrelsen og direktionen for Brødrene A & O Johansen A/S har gennemgået og taget stilling til samtlige anbefalinger, og det er fortsat bestyrelsens opfattelse, at de væsentligste anbefalinger i rapporten praktiseres af Brødrene A & O Johansen A/S' ledelse:

## 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. Aktionærernes indflydelse udøves på generalforsamlingen. 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. 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, bl.a. gennem investor relations-arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations-materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.

*Anbefalingerne følges.*

### 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 ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

*Anbefalingerne følges.*

### **1.3. Generalforsamling**

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

*Anbefalingerne følges.*

- 1.3.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.

*Anbefalingerne følges.*

- 1.3.3. Det anbefales, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

### **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.

*Anbefalingerne følges delvis. I lyset af selskabets ejerstruktur forbeholder det centrale ledelsesorgan sig retten til i visse tilfælde at afvise overtagelsestilbud uden forelæggelse for aktionærerne.*

- 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.

*Anbefalingerne følges delvis. Jævnfør ovennævnte punkt 1.4.1 kan selskabet kun overtages med stamaktionærernes accept og bestyrelsens godkendelse.*

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

For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og værdiskabende, er det afgørende, at selskabet ud over 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.

## **2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne**

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

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges ikke. Selskabet har ingen decideret politik for forholdet til sine interessenter. Men forholdet til interessenter er et centralt omdrejningspunkt for selskabets mission og værdier.*

## **2.2. Samfundsansvar**

- 2.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

*Anbefalingerne følges.*

## **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 omfanget 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 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.

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

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

*Anbefalingerne følges ikke, da der ikke er vedtaget en kommunikationsstrategi.*

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

*Anbefalingerne følges delvis. Selskabet fortsætter indtil videre med at offentliggøre alle oplysninger på dansk. Selskabsmeddelelser oversættes efterfølgende til engelsk og er tilgængelige for offentligheden på selskabets hjemmeside.*

- 3.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

*Anbefalingerne følges.*

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

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 er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

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

Både det øverste og det centrale ledelsesorgan skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

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.

### **4.1. Overordnede opgaver og ansvar**

- 4.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 4.1.4 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

*Anbefalingerne følges ikke, idet der ikke foreligger en politik for mangfoldighed.*

## **4.2. Forretningsordener**

- 4.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.

*Anbefalingerne følges.*

- 4.2.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.

*Anbefalingerne følges.*

## **4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan**

Formanden for det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver vil normalt omfatte fastsættelse af 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.

- 4.3.1. 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.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

- 4.3.3. Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.

*Anbefalingerne følges.*

- 4.3.4. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.

*Anbefalingerne følges.*

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

I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør bestyrelsen 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.

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

Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere og sikre, at dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Det øverste ledelsesorgan bør med henblik på at øge 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 på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

- 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 særlige kompetencer.

*Anbefalingerne følges delvis, idet medlemmernes relevante ledelseshverv og kompetencer fremgår af årsrapporten.*

## **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.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

## **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.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges delvis.*

*I henhold til Brødrene A & O Johansen A/S' vedtægter vælges et bestyrelsesmedlem af præferenceaktionærerne, mens de øvrige bestyrelsesmedlemmer vælges af stamaktionærerne.*

*Den nuværende bestyrelse anses for at være i besiddelse af den nødvendige ekspertise til at træffe beslutninger og udøve kontrol.*

#### **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 sidste fem år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,
- have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen 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 12 år, eller
- være i nær familie med de personer, som betragtes som afhængige.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

#### **5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan**

5.5.1. Det anbefales, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.

*Anbefalingerne følges. Se nærmere information på selskabets hjemmeside.*

## 5.6. Mødefrekvens

5.6.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fast 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.

*Anbefalingerne følges.*

## 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.

*Anbefalingerne følges.*

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

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

*Anbefalingerne følges delvis, idet det vurderes at være tilstrækkeligt at give oplysninger om den samlede bestyrelses aktiebesiddelse.*

## 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.

*Anbefalingerne følges ikke. Selskabet har ikke fundet behov for at sætte en fast aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, da selskabet lægger vægt på, at bestyrelsen består af medlemmer med relevant erhvervs erfaring.*

## 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.

*Anbefalingerne følges.*

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 aktuelle valgperiode.

*Anbefalingerne følges.*

## **5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)**

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan ved at medvirke til forberedelse af det materiale, der skal ligge til grund for beslutninger i det øverste ledelsesorgan, herunder materiale vedrørende revision, ledelsens sammensætning og ledelsens vederlæggelse.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i det øverste ledelsesorgan og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af det øverste ledelsesorgan har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget.

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

Nedsættelsen af et udvalg må ikke medføre, at den fornødne behandling i det øverste ledelsesorgan begrænses eller undlades.

Det øverste ledelsesorgan vurderer løbende, om der kan være behov for yderligere ledelsesudvalg, herunder f.eks. et risikoudvalg.

5.10.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:

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

*Anbefalingerne følges.*

5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

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

- formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at

- udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

*Anbefalingerne følges kun delvis, da formanden for det øverste ledelsesorgan også er formand for revisionsudvalget.*

5.10.5. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

*Anbefalingerne følges.*

5.10.6. Det anbefales, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,
- fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

*Anbefalingerne følges.*

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

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere 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, og
- indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.

*Anbefalingerne følges ikke. På baggrund af bestyrelsens størrelse og medlemmernes kompetencer har bestyrelsen besluttet ikke at oprette et nomineringsudvalg.*

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

- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

*Anbefalingerne følges ikke. På baggrund af bestyrelsens størrelse og medlemmernes kompetencer har bestyrelsen besluttet ikke at oprette et vederlagsudvalg.*

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

*Anbefalingerne følges, da der på nuværende tidspunkt ikke er nedsat et vederlagsudvalg.*

## **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.

*Anbefalingerne følges.*

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.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

## **6. Ledelsens vederlag**

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.

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 med sigte på langsigtet værdiskabelse.

### **6.1. Vederlagspolitikens form og indhold**

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

*Anbefalingerne følges ikke, da der ikke er vedtaget en egentlig vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen. Der er dog vedtaget retningslinier for incitamentsafłønning af bestyrelse og direktion.*

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

*Anbefalingerne følges delvis, da de overordnede retningslinier for incitamentsafłønning af bestyrelse og direktion 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.

*Anbefalingerne følges delvis, jf. de offentliggjorte retningslinier for incitamentsafłønning af bestyrelse og direktion.*

- 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.

*Anbefalingerne følges ikke, da balancen mellem komponenterne løbende tilpasses virksomhedens behov.*

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 ledelses aflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkrævier 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.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges.*

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 tre år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.

*Anbefalingerne følges ikke. Det enkelte medlem af direktionen kan tildeles aktieoptioner, og aktieoptionerne vil kunne udnyttes med en tredjedel på årsdagen for tildelingen, og med yderligere en tredjedel på toårsdagen for tildelingen og med den resterende del på treårsdagen for tildelingen.*

6.1.8. Det anbefales, at vederlagsaftaler for direktionen, 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.

*Anbefalingerne følges ikke, da vederlagsaftalerne for direktionen ikke 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.

*Anbefalingerne følges.*

## **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.

*Anbefalingerne følges ikke, da der ikke er vedtaget en egentlig vederlagspolitik.*

- 6.2.2. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

*Anbefalingerne følges ikke, da der ikke er vedtaget en egentlig vederlagspolitik.*

- 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.

*Anbefalingerne følges delvis, idet det vurderes at være tilstrækkeligt at give oplysninger om vederlaget til det samlede øverste ledelsesorgan samt den samlede direktion.*

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

*Anbefalingerne følges ikke, jf. punkterne 6.2.2 og 6.2.3.*

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

*Anbefalingerne følges ikke, da der ikke er vedtaget en egentlig vederlagspolitik.*

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

*Anbefalingerne følges ikke, da forslag herom ikke sættes på dagsordenen for generalforsamlingen.*

## **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 m.v.

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

### **7.1. Yderligere relevante oplysninger**

- 7.1.1. Det anbefales, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

*Anbefalingerne følges.*

## **7.2. Going concern-forudsætningen**

- 7.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern-forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.

*Anbefalingerne følges.*

## **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.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

### **8.2. Whistleblower-ordning**

- 8.2.1. 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.

*Anbefalingerne følges. Bestyrelsen har besluttet, at der ikke er behov for at etablere en whistleblower-ordning.*

### **8.3. Åbenhed om risikostyring**

- 8.3.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

*Anbefalingerne følges.*

## **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.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 9.1.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

*Anbefalingerne følges.*

### **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 begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.

*Anbefalingerne følges. Bestyrelsen har besluttet, at der ikke er behov for etablering af intern revision som følge af selskabets størrelse samt forretningsmodel.*

Punktet omhandlende "Anbefalinger til god selskabsledelse" blev vedtaget af bestyrelsen den 12. december 2012.