

## **Nyt forslag til anbefalinger for god selskabsledelse/Corporate Governance**

Den 7. januar 2013 offentliggjorde Komitéen for god Selskabsledelse sit forslag til ajourførte anbefalinger for god selskabsledelse/corporate governance.

Forslaget reducerer de gældende anbefalinger fra 79 til 50, ligesom der er tale om en forenkling med fokus på blandt andet værdiskabelse, ledelse og rammerne for aktivt ejerskab.

De ajourførte anbefalinger forventes at blive offentliggjort i april 2013. Herefter forventes det, at NASDAQ OMX Copenhagen A/S vil stille krav om, at børsnoterede selskaber vil skulle forholde sig til disse efter et "følg-eller-forklar" princip i lighed med, hvad der kendes fra de nuværende regler.

I det følgende beskrives de væsentligste ændringer i forhold til de gældende anbefalinger samt de foreslåede anbefalingers betydning.

## Overblik over forslaget

Forslaget indeholder primært en række forenklinger og kun i mindre grad materielle ændringer. Således reduceres antallet af anbefalinger fra 79 til 50, ligesom disse samles i fem hovedafsnit mod ni i de nuværende anbefalinger som følger:

Nr.	Forslag	Nr.	Gældende anbefalinger
1	Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter.  (sammenskrivning af tidligere afsnit 1-3 og opstramning)	1	Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse
		2	Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt samfundsansvar
		3	Åbenhed og transparens
2	Bestyrelsens opgaver og ansvar	4	Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar
3	Bestyrelsens sammensætning og organisering	5	Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering
4	Ledelsens vederlag  (stort set uændret da baseret på EU-henstilling)	6	Ledelsens vederlag
5	Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision  (sammenskrivning af tidligere afsnit 7-9 og opstramning)	7	Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)
		8	Risikostyring og intern kontrol
		9	Revision

Af væsentlige nyskabelser kan nævnes følgende:

- Generel forenkling af anbefalingerne med fokus på centrale områder, herunder værdiskabelse, aktivt ejerskab og bestyrelsens evaluering og udvikling.
- Udeladelse af anbefalinger, der fremgår af lovgivningen eller i vidt omfang er indarbejdede i de omfattede selskabers praksis.

- Det anbefales at have en ledelsesstruktur med en bestyrelse og en direktion frem for et tilsynsråd og en direktion. Dette begrundes med, at denne ledelsesstruktur giver et konstruktivt og værdiskabende samspil mellem ledelsesorganerne. De to former for ledelsesstruktur er sidestillede under de gældende anbefalinger.
- Det overlades til selskaberne selv at fastsætte en hensigtsmæssig procedure for evaluering af bestyrelsen. I henhold til de gældende anbefalinger skal bestyrelsesformanden forestå evalueringen.
- Uddybende kommentarer til anbefalingerne, der forventes at øge kvaliteten af forklaringer på fravigelser fra anbefalingerne samt i øvrigt indgå i arbejdet med god selskabsledelse.

## **Comply-or-explain**

De omfattede selskaber skal forholde sig til hver enkelt anbefaling, men de er ikke forpligtede til at følge anbefalingerne, hvis de ikke ønsker at gøre dette.

Hvis et selskab ikke følger en eller flere af anbefalingerne, vil selskabet i sin årsrapport skulle beskrive, hvorfor den eller de pågældende anbefalinger ikke følges samt hvordan selskabet i stedet har indrettet sig på det pågældende område.

Hvor en anbefaling følges, kan selskabet frivilligt vælge at beskrive, hvordan anbefalingen følges.

I henhold til årsregnskabsloven, skal omfattede selskabers opfyldelse af reglerne for god selskabsledelse samles i en redegørelse for virksomhedsledelse, der enten skal offentliggøres i årsrapporten som en del af ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside, således at der henvises hertil i ledelsesberetningen.

Komitéen for god selskabsledelse har udarbejdet et skema, som de omfattede selskaber kan anvende, hvilket forventes ajourført, når de nye anbefalinger træder i kraft.

## **Reglernes historie**

De danske regler for god selskabsledelse er løbende blevet ajourført siden de første regler på området blev udarbejdet i 2001. Nedenfor gengives en kort oversigt over anbefalingernes udvikling.

2. marts 2001: "Nørby-udvalget" anmodes om at vurdere, hvorvidt der er behov for anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark og i givet fald fremkomme med et forslag hertil. Dette resulterer i de første danske anbefalinger for god selskabsledelse.

15. august 2005: Anbefalingerne ajourføres med EU-Kommissionens henstillinger om aflønning af ledelse og om ledelsesudvalg.

6. februar 2008: Anbefalingerne ajourføres som følge af selskabslovgivningens regler om incitamentsaflønning, således at anbefalingerne om ledelsens aflønning skærpes. Der udarbejdes en vejledning om

variable aflønningsselementer.

10. december 2008: Anbefalingerne vedrørende ledelse ajourføres med bestemmelser om mangfoldighed.

8. april 2010: Anbefalingerne ajourføres på baggrund af henstillinger fra EU-Kommissionen, herunder om aflønning af medlemmer af ledelsen i børsnoterede selskaber, selskabsloven fra 2009, ændrede regler i årsregnskabsloven og revisorloven.

16. august 2011: Anbefalingerne om mangfoldighed strammes, herunder med fastsættelse af konkrete mål.

## Vurdering

Med det ajourførte udkast til nye anbefalinger sker der en forenkling af de nuværende regler med få materielle ændringer.

Således vil de virksomheder, der allerede i dag er omfattet af anbefalingerne, kun i begrænset omfang være nødsaget til at ændre den måde, som de har valgt at forholde sig til anbefalingerne på, samtidig med at overskueligheden i anbefalingerne øges.

Anbefalingernes ændrede systematik vil dog betyde, at de omfattede virksomheder i en række tilfælde vil skulle ændre den måde, hvorpå deres stillingtagen til anbefalingerne er præsenteret i eksempelvis årsrapporten, således at den ændrede systematik anvendes.

## Sammenstilling

Udkast af 7. januar 2013 til anbefalinger for god selskabsledelse sammenholdt med de gældende anbefalinger. Hvor en af de gældende anbefalinger ikke er medtaget i udkastet, men er omtalt i kommentaren eller andre steder i udkastet, er dette fremhævet.

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
1	1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	1	1.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, 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.
2	11.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser	9	2.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	10	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.
3	1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	14	3.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.
4	1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	3	1.3.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.
	<i>Kommentar: Som en del af tilrettelæggelsen af generalforsamlingen indgår overvejelser om anvendelse af elektroniske generalforsamlinger, der giver aktionærerne mulighed for at deltage i en generalforsamling, uden at møde fysisk frem. Herved får aktionærerne mulighed for at påvirke og vejlede selskabets ledelse om selskabets udvikling på kort og langt sigt. Elektronisk generalforsamling kan afholdes enten helt eller delvist. Ved delvis elektronisk generalforsamling har aktionærerne mulighed for at deltage enten ved fysisk fremmøde eller elektronisk.</i>	4	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.
5	1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	5	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.
6	1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive	7	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

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	<p>fremSAT. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p>	8	<p>et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p> <p>1.4.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan giver aktionærene mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.</p>
	<p>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</p> <p>(...)</p> <p><i>Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.</i></p>	16	<p>4.1.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.</p>
	<p>(...)</p> <p><i>Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer</i></p>	23  30	<p>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.</p> <p>5.2.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.</p>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	<i>bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.</i>		
	<i>For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, skal formanden i samarbejde med bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet, og påse at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.</i>		
7	2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens vareretagelse af sine opgaver.	17	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.
8	2.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	15	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.
9	2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	2	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.
10	2.1.4. Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	20	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.

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
11	2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning, udviklingsinitiativer, risici og succesionsplaner.		
12	2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at bestyrelsen fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	18	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.
13	2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	11	2.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.
14	2.3.1. Det anbefales, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	21	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.
	<i>Kommentar: I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.</i>	22	4.3.2. Det anbefales, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.
15	2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.	24	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



Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	<p><i>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</i></p> <p><i>Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.</i></p>		<p>bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.</p>
16	<p>3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>	25	<p>5.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.</p>
17	<p>3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. 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. køn, alder og international erfaring.</p>	26	<p>5.1.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til 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.</p>
18	<p>3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte</p>	27	<p>5.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en</p>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	<p>udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>		<p>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.</p>
19	3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	39	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.
20	3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	40	5.9.1. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.
21	3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.	33	5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.
	<p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• Inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra</li> </ul>		<p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,</li> <li>• have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et</li> </ul>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	<p>selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med</li> <li>• selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>		<p>associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• 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,</li> <li>• være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.</li> </ul>
22	<p>3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	37	<p>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.</p>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
23	<p>3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• 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.</li> </ul>	28	<p>5.1.4. Det anbefales, at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</p>
		34	<p>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.</p>
		38	<p>5.7.2. Det anbefales, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• 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.</li> </ul>
		41	<p>5.9.2. Det anbefales, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.</p>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
24	<p>3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>	42	<p>5.10.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• 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.</li> </ul>
25	<p>3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	43	<p>5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>
26	<p>3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>44</p> <p>45</p>	<p>5.10.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.</p> <p>5.10.4. Det anbefales, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• 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.</li> </ul>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
27	<p>3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	46	<p>5.10.5. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.</li> </ul>
28	<p>3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	47	<p>5.10.6. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,</li> <li>fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og</li> <li>overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>
29	<p>3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</li> </ul>	48	<p>5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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,</li> </ul>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af</li> <li>• bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• indstille til bestyrelsen om forslag til kandidater til bestyrelsen og direktionen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og</li> <li>• indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.</li> </ul>
30	<p>3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</li> </ul>	49	<p>5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• 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</li> </ul>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
	<ul style="list-style-type: none"> <li>indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet</li> </ul>		<p>vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.</li> </ul>
31	3.4.8. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	50	5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.
32	3.5.1. Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	51	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.
33	3.5.2. Det anbefales, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	31 32	<p>5.3.1. Det anbefales, at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.</p> <p>5.3.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.</p>
34	3.5.3. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	53	5.11.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.



Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
35	3.5.4. Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	54	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.
36	4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	55	6.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.
		58	6.1.4. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul>
		56	6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.
		57	6.1.3. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.
		64	6.2.1. Det anbefales, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
			indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.
37	<p>4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li><li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning,</li><li>• påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,</li><li>• er klarhed om resultatkræterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og</li><li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.</li></ul>	59	<p>6.1.5. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li><li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,</li><li>• er klarhed om resultatkræterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og</li><li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.</li></ul>
38	<p>4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p>	60	<p>6.1.6. Det anbefales, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p>
39	<p>4.1.4. Det anbefales, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.</p>	61	<p>6.1.7. Det anbefales, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.</p>

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
40	4.1.5. 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.	62	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.
41	4.1.6. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	63	6.1.9. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.
42	4.2.1. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	65	6.2.2. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.
43	4.2.2. Det anbefales, at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	69	6.2.6. Det anbefales, at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.
44	4.2.3. Det anbefales, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	66	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.
	<i>Kommentar: Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, vil sådanne betalinger samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året være omfattet af vederlagsoplysningerne.</i>	67	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.

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
45	4.2.5. Det anbefales, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets ledelsesberetning.	68	6.2.5. Det anbefales, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.
	<p><i>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</i></p> <p><i>Ved behandling og godkendelse af årsrapporten bør bestyrelsen specifikt tage stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil. Bestyrelsens stillingtagen kan med fordel fremgå af bestyrelsesprotokollen.</i></p>	71	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.
46	5.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	72	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.
		75	8.3.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.
47	5.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen 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.	74	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.

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
48	5.3.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen 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.	76	9.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.
		78	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.
49	5.3.2. Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	77	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.
50	5.4.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres intern revision og herunder tager stilling til, om denne skal have direkte reference til bestyrelsen til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer.	79	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.
		6	1.3.4. Det anbefales, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.
		12	3.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.
		13	3.1.2. Det anbefales, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.

Nr.	Udkast	Nr.	Gældende anbefaling
		19	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.
		29	5.2.1. Det anbefales, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.
		35	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.
		36	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.
		52	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.
		70	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.
		73	8.1.2. Det anbefales, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de

**Nr. Udkast**

**Nr. Gældende anbefaling**

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.

*Ovenstående er ikke juridisk rådgivning, og Moalem Weitemeyer Bendtsen indestår ikke for, at indholdet af ovenstående er korrekt. Moalem Weitemeyer Bendtsen har med ovenstående ikke påtaget sig ansvar af nogen art som konsekvens af en læsers benyttelse af ovenstående som grundlag for beslutninger eller overvejelser.*

## Kontakt



David Moalem, Partner  
Tel. +45 33 77 90 80  
Mob. +45 30 37 96 80  
E-mail [dam@mwblaw.dk](mailto:dam@mwblaw.dk)



Christian Bredtoft Guldmann, Partner  
Tel. +45 33 77 90 69  
Mob. +45 30 37 96 69  
E-mail [cbg@mwblaw.dk](mailto:cbg@mwblaw.dk)



Henning Hedegaard Thomsen, Advokat  
Tel. +45 33 77 90 18  
Mob. +45 30 37 96 18  
E-mail [hht@mwblaw.dk](mailto:hht@mwblaw.dk)