

# REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE

jf. årsregnskabslovens § 107 b – 2023-2024

## Indledning

Gabriel Holding A/S (Gabriel) har udarbejdet den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse for perioden 1. oktober 2023 til 30. september 2024 i henhold til årsregnskabslovens § 107 b. Redegørelsen for virksomhedsledelse er en del af årsrapporten og indeholder nærmere oplysninger om virksomhedens ledelsesstruktur.

Redegørelsen indeholder:

- En beskrivelse af ledelsesstrukturen.
- Interne kontrol- og risikostyringssystemer som element i regnskabsaflæggelsen.
- En årlig gennemgang af, hvordan virksomheden forholder sig til anbefalinger for god selskabsledelse.

## Ledelse og bestyrelsesudvalg

Gabriels ledelsesstruktur er tostrengt og består af bestyrelsen og direktionen. De to ledelsesorganer er adskilte, og ingen er medlemmer af begge ledelsesorganer.

Bestyrelsen deltager i fastlæggelsen af virksomhedens strategi, fører tilsyn med virksomhedens resultater og sikrer, at virksomhedens ledelse og organisering er tilfredsstillende. Direktionen er ansvarlig for virksomhedens daglige drift.

### Bestyrelse

Bestyrelsen består af syv medlemmer, hvoraf fem vælges af aktionærene på generalforsamlingen og to af medarbejderne i Danmark.

Bestyrelsens samlede profil kan karakteriseres som en bred og international forretningserfaring med faglige kompetencer, bl.a. inden for strategi, produktion, innovation, salg, økonomi, IT, design og marketing, der vurderes at svare til koncernens behov. Bestyrelsen vurderer løbende behovet for eventuelle ændringer i den samlede bestyrelses kompetencer. Bestyrelsesmedlemmerne holder sig aktivt orienteret om Gabriel og branchen generelt.

I december 2023 valgte og genvalgte aktionærene følgende bestyrelsesmedlemmer:

- Jørgen Kjær Jacobsen (formand for bestyrelsen siden 2010, medlem af Akkvisitions- og Strategiudvalget, Revisionsudvalget og Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget – betragtes ikke som uafhængig, idet Jørgen har været en del af bestyrelsen i over 12 år).
- Søren Mygind Eskildsen (næstformand for bestyrelsen siden 2022, formand for Akkvisitions- og Strategiudvalget, medlem af Revisionsudvalget og Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalget – betragtes som uafhængig).
- Hans Olesen Damgaard (medlem af bestyrelsen siden 2015, formand for Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget, medlem af Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalget og Akkvisitions- og Strategiudvalget – betragtes som uafhængig).
- Søren B. Lauritsen (medlem af bestyrelsen siden 2010, formand for Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalget – betragtes ikke som uafhængig, idet Søren har været en del af bestyrelsen i over 12 år).
- Randi Toftlund Pedersen (medlem af bestyrelsen siden 2022 og formand for Revisionsudvalget – betragtes som uafhængig).

Bestyrelsesmedlemmer valgt af aktionærene vælges årligt på den ordinære generalforsamling. På det konstituerende bestyrelsesmøde efter afholdelsen af den ordinære generalforsamling i december 2023 genvalgte bestyrelsen Jørgen Kjær Jacobsen som formand og valgte Søren Mygind Eskildsen som næstformand og nedsatte derudover ledelsesudvalgene.

Ud over de medlemmer, der vælges af generalforsamlingen, sidder også to medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. Valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen er en rettighed, som danske medarbejdere har ifølge dansk selskabslovgivning. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer skal udgøre, hvad der svarer til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer fungerer på samme vilkår som de øvrige bestyrelsesmedlemmer, men er i henhold til selskabslovgivningen valgt for fire år ad gangen. Af hensyn til kontinuiteten er valgperioderne rullende.

- Quinten Xerxes van Dalm (medlem af bestyrelsen siden 2014 og medlem af Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalget – medarbejderrepræsentant) – på valg i december 2024
- Rikke Lyhne Jensen (medlem af bestyrelsen siden 2018 og medlem af Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget – medarbejderrepræsentant) – på valg i december 2026

Ovennævnte bestyrelsesmedlemmer er præsenteret nærmere i årsrapportens ledelsesberetning.

Bestyrelsen holdt 6 møder i 2023/24. Fremmødeprocenten for året var 98%.

### **Årlig bestyrelseevaluering**

Bestyrelsesformanden er ansvarlig for at gennemføre en årlig gennemgang af bestyrelsens indsats, herunder forholde sig til bestyrelsens effektivitet, direktionen, de enkelte bestyrelsesmedlemmers bidrag og formandens indsats. Hvert bestyrelsesmedlem og direktionsmedlem modtager også feedback fra alle de andre bestyrelsesmedlemmer og direktionen om deres individuelle præstationer.

Opgaven med at tilrettelægge den årlige selvevaluering af de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmer udføres af Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget. Hvert tredje år faciliteres evalueringen af eksterne konsulenter – næste gang i 2025.

I 2024 blev der gennemført en internt faciliteret bestyrelseevaluering, der blandt andet fokuserede på anbefalingerne om god selskabsledelse, dækkende bestyrelsens arbejde, effektivitet, uafhængighed, sammen sætning og organisering. Emnerne omfattede blandt andet:

- Bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed,
- bestyrelsens og det enkeltes medlems bidrag og resultater,
- samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene,
- tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet,
- bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne,
- bestyrelsesmedlemmernes antal af øvrige ledelseshverv, samt
- en vurdering af bestyrelsens samlede kompetencer i forhold til dem, der bedst understøtter Gabriels strategi.

Formanden for Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget fremlagde resultaterne af evalueringen for bestyrelsen i august 2024. De vigtigste konklusioner og resultater af bestyrelseevalueringen var, at bestyrelsen og bestyrelsesudvalgene i 2023/24 har fastholdt en positiv udvikling i forhold til engagement, påkrævede kernekompetencer og den sparring, der er leveret fra og mellem bestyrelses- og udvalgsmedlemmerne, herunder i relationen mellem bestyrelse og direktion. Tillige konkluderede evalueringen også, at bestyrelsen fortsat har indgående branchekendskab og kompetencer, der understøtter Gabriels forretningsmæssige og strategiske mål.

Som en del af årets bestyrelseevaluering har bestyrelsen forholdt sig til om der er et tilfredsstillende kontinuitetsberedskab og konkluderet, at der også på dette område er en tilfredsstillende status.

### **Bestyrelsens opgaver og ansvar**

Der gælder en forretningsorden for Gabriels bestyrelse. Den gennemgås en gang årligt af bestyrelsen med henblik på opdatering. Forretningsordenen fastlægger bl.a. retningslinjer for bestyrelsens forhold til direktionen samt bestyrelsesformandens og næstformandens opgaver og pligter.

Bestyrelsen har nedsat følgende udvalg:

### **Revisionsudvalg**

Revisionsudvalget består af tre bestyrelsesmedlemmer og afholder minimum 4 møder årligt. Medlemmerne vælges af og blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Revisionsudvalgets overordnede opgaver består i:

- at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen
- at overvåge om virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystemer fungerer effektivt
- at overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v.
- at overvåge og kontrollere revisors uafhængighed

Udvalgets konkrete opgaver er beskrevet i et kommissorium, der er godkendt af bestyrelsen og kan ses på virksomhedens hjemmeside.

Sammensætningen af udvalget blev senest ændret i 2023, og flertallet af medlemmerne er uafhængige. I 2023/24 fokuserede Revisionsudvalget på selskabets måneds- og kvartalsrapportering, planlægning og overvågning af den lovpligtige revision af årsrapporten, samt overvågning af om virksomhedens interne kontrolsystemer fungerer effektivt.

Revisionsudvalget holdt 8 møder i 2023/24. Fremmødeprocenten for året var 96%.

### **Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalg**

Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget består af tre bestyrelsesmedlemmer. Medlemmerne vælges af og blandt bestyrelsesmedlemmerne. Flertallet af medlemmerne er ikke uafhængige.

Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalgets rolle er at fremsætte anbefalinger til bestyrelsen og i øvrigt medvirke til bestyrelsens tilsynsopgaver i relation til:

- gennemgang og stillingtagen til anbefalingerne for god selskabsledelse,
- gennemgang af insiderpolitikker og procedurer og sikre, at regler for kapitalmarkeder overholdes,
- rekrutterings- og vederlagsstrategier og -politikker i relation til direktion og bestyrelse, og
- resultatvurdering samt udnævnelser, genudnævnelser og successionsplanlægning vedrørende bestyrelsen, udvalgene og direktionen

Udvalgets konkrete opgaver er beskrevet i et kommissorium, der er godkendt af bestyrelsen og kan ses på virksomhedens hjemmeside.

Udvalget holder mindst to møder om året. Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget har holdt 3 møder i 2023/24. Fremmødeprocenten for året var 100%.

### **Akkvisitions- og Strategiudvalg**

Akkvisitions- & Strategiudvalget består pt. af bestyrelsesformanden, næstformanden og et bestyrelsesmedlem. Medlemmerne vælges af bestyrelsesmedlemmerne. Flertallet af medlemmerne er uafhængige.

Akkvisitions- & Strategiudvalgets rolle er at fremsætte anbefalinger til bestyrelsen og i øvrigt medvirke til bestyrelsens tilsynsopgaver i relation til:

- strategisk forretningsudvikling af koncernen,
- gennemgang og anbefaling af fusions- og overtagelsestransaktioner fremsat af virksomhedens ledelse,
- gennemgang og anbefaling af strategiske investeringstransaktioner fremsat af virksomhedens ledelse,
- fremkomme med en vurdering af mulige opkøb, frasalg og fusioner

Akkvisitions & Strategiudvalgets opgave er at evaluere muligheder, der vil kunne understøtte koncernens vækststrategi. Udvalgets konkrete opgaver er beskrevet i et kommissorium, der er godkendt af bestyrelsen og kan ses på virksomhedens hjemmeside.

Udvalget afholdt 6 møder i 2023/24. Fremmødeprocenten for året var 100%.

### **Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalg**

Udvalget blev etableret af bestyrelsen i 2021 og består af fire bestyrelsesmedlemmer. Medlemmer vælges af og blandt bestyrelsesmedlemmerne. Flertallet af medlemmerne er ikke uafhængige.

Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalgets opgave er at assistere bestyrelsen med dens indsats og tilsynsopgaver i relation til digitalisering, it- og cyberområdet, herunder:

- løbende vurdere og diskutere mulige digitaliseringstiltag,
- årligt forberede og indstille koncernens ambitioner og retningslinjer for digitalisering til bestyrelsens godkendelse,
- årligt forberede og indstille koncernens cyber-strategi til bestyrelsens godkendelse,
- forberede og præsentere en opdateret risikovurdering mindst to gange årligt for bestyrelsen, og
- føre løbende kontrol med planer, processer og beredskab, samt forberede og præsentere statusrapportering til bestyrelsen forud for hvert bestyrelsesmøde

Udvalgets konkrete opgaver er beskrevet i et kommissorium, der er godkendt af bestyrelsen og kan ses på virksomhedens hjemmeside.

Udvalget holdt 5 møder i 2023/24. Fremmødeprocenten for året var 100%.

### **Direktion**

Direktionen er ansvarlig for den overordnede daglige ledelse af virksomheden. Direktionen holder møde mindst en gang om måneden, men ofte hyppigere. Bestyrelsen ansætter direktørerne og fastsætter deres vederlag på baggrund af anbefalingerne fra Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget. Bestyrelsen vurderer direktørernes resultater.

Pr. 30. september 2024 bestod direktionen af to medlemmer inklusive virksomhedens CEO:

- Anders Hedegaard Petersen (administrerende direktør (CEO))
- Claus Møller (salgsdirektør (CCO))

Ovennævnte direktionsmedlemmer er præsenteret i årsrapportens ledelsesberetning.

## Interne kontrol- og risikostyringsystemer

Det øverste ledelsesorgan i Gabriel har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring og interne kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder overholdelse af relevant lovgivning og andre reguleringer i relation til regnskabsaflæggelsen.

Koncernens risikostyring og interne kontroller er udformet med henblik på at undgå væsentlige fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Bestyrelsen/Revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende risici og interne kontroller i forbindelse med koncernens aktiviteter og deres eventuelle indflydelse på regnskabsaflæggelsesprocessen.

### Kontrolmiljø

Ledelsen vurderer løbende koncernens organisationsstruktur og bemanning samt fastlægger og godkender overordnede politikker, procedurer og kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Der lægges bl.a. vægt på klare rapporteringspolitikker samt personadskillelse.

### Risikovurdering

I forbindelse med den årlige businessplan identificeres de væsentligste forretningsmæssige risici, og på den baggrund foretager ledelsen en overordnet risikovurdering, herunder en vurdering af de væsentligste risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Som led i risikovurderingen tager ledelsen ligeledes årligt stilling til risikoen for besvigelser samt muligheder for andre påvirkninger, som kan have en upassende indflydelse på regnskabsaflæggelsen.

Koncernens risikostyringspolitik tilstræber at eliminere og/eller reducere de beskrevne risici baseret på en vurdering af væsentlighed og cost/benefit-analyser.

Bestyrelsen gennemgår årligt virksomhedens it-sikkerhed samt forsikringsdækninger.

De væsentligste risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen fremgår af ledelsesberetningen og noterne til regnskabet, hvortil der henvises.

### Kontrolaktiviteter

Direktionen afrapporterer på bestyrelsesmøderne om status på risikofaktorer på strategiske, organisatoriske og væsentlige driftsmæssige forhold. Koncernen har et detaljeret internt rapporteringssystem, som omfatter en månedlig rapportering sammenholdt med budget samt en løbende vurdering af performance og opfyldelse af konkrete mål gennem Key Performance Indikatorer m.v. Systemet giver stor transparens i forhold til de forskellige aktiviteter i virksomheden og er medvirkende til at give ledelsen et dybdegående indblik i og viden om forhold, som kan være væsentlige i relation til hele regnskabsaflæggelsesprocessen.

Bestyrelsen modtager hvert kvartal en detaljeret redegørelse om den regnskabsmæssige udvikling sammenholdt med budget samt tidligere perioder. Rapporteringen indeholder endvidere en beskrivelse og vurdering af de væsentligste balanceposter, pengestrømme, forventninger til den fremtidige aktivitet og indtjening samt øvrige forhold, som kan have indflydelse på den fremtidige drift.

### Information

Bestyrelsen fastlægger overordnet kravene til resultatet og til den eksterne finansielle rapportering i overensstemmelse med lovgivningen og forskrifterne herfor. Koncernen ønsker vedvarende, at de afgivne oplysninger er dækkende, fuldstændige og præcise samt afspejler udviklingen i virksomheden.

Bestyrelsen lægger vægt på, at der inden for rammerne for børsnoterede virksomheder føres en åben kommunikation i virksomheden, og at hver enkelt kender sin rolle i den interne kontrol i virksomheden. Koncernen har valgt at opdele driften og den interne rapportering i både geografisk opdelte forretningsområder og selvstændige strategiske forretningsenheder. Både forretningsområderne og forretningsenhederne drives som selvstændige profit-centre med egne idégrundlag, visioner, mål, strategier, handlingsplaner og budgetter. Denne

opsplitning sikrer en høj grad af delegering af kompetencer, opfølgning og ansvarsfordeling i organisationen og muliggør, at informationer om relevante forhold kommunikeres effektivt og pålideligt rundt i systemet.

### **Overvågning**

Gabriels overvågning af det interne kontrol- og risikostyringssystem sker løbende på alle niveauer i koncernen. Omfanget fastlægges primært på baggrund af risikovurderingen samt effektiviteten af de løbende kontroller og procedurer.

Svagheder, kontrolsvigt eller overskridelser af udstukne retningslinjer rapporteres ud fra væsentlighed til direktion eller bestyrelse. Rapporteringen behandles typisk på det kommende bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsen orienteres om det konkrete forhold samt anbefalinger til ændringer af procedurer mv.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i tilfælde af væsentlige svagheder i koncernens interne kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Bestyrelsen følger løbende op på, hvorledes virksomheden implementerer de planlagte forbedringer af risikostyringen samt de interne kontroller i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen.

### **Afvielser fra anbefalinger for god selskabsledelse**

Virksomheden er oprettet i henhold til dansk lov og børsnoteret på Nasdaq Copenhagen og overholder således dansk børs- og kapitalmarkedsgivning, ligesom det er virksomhedens hensigt at følge de anbefalinger for god selskabsledelse, som er udmeldt af Nasdaq Copenhagen (udarbejdet af Komitéen for God Selskabsledelse). Anbefalingerne er senest opdateret december 2020 og nærværende redegørelse er således underlagt førnævnte anbefalinger. Nasdaq Copenhagen forlanger, at danske virksomheder redegør for deres overholdelse af disse anbefalinger ud fra "følg eller forklar"-princippet. Gabriel følger 36 af de 40 anbefalinger for god selskabsledelse.

**Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i selskabets årsrapport vedrørende følgende regnskabsperiode:  
01.10.2023-30.09.2024**

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<b>1. Samspil med selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter</b>			
<b>1.1. Dialog med aktionærer, investorer og øvrige interessenter</b>			
<b>1.1.1. Komitéen anbefaler</b> , at ledelsen via løbende dialog sikrer aktionærer, investorer og øvrige interessenter relevant indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdninger i sit arbejde.	X		
<b>1.1.2. Komitéen anbefaler</b> , at selskabet udarbejder politikker for forholdet til aktionærer, investorer og evt. også øvrige interessenter for at sikre, at de forskellige interesser indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	X		
<b>1.1.3. Komitéen anbefaler</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X		
<b>1.2. Generalforsamling</b>			
<b>1.2.1. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen tilrettelægger selskabets generalforsamling, så aktionærer, der ikke kan være fysisk til stede eller er repræsenteret på generalforsamlingen, kan stemme og stille spørgsmål til ledelsen forud for eller på generalforsamlingen. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen sikrer aktionærene mulighed for at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.		Selskabet følger den første del ift. tilrettelæggelsen af generalforsamlingen, men det er ikke muligt for aktionærer at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.	Selskabet overvejer årligt om generalforsamlingen skal suppleres med webcast eller anden digital transmittering.



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
1.2.2. <b>Komitéen anbefaler</b> , at aktionærerne i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X		
<b>1.3. Overtagelsesforsøg</b>			
1.3.1. <b>Komitéen anbefaler</b> , at selskabet har en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der indeholder en "køreplan" for de forhold, som bestyrelsen bør overveje og tage stilling til, hvis et overtagelsestilbud er fremsat, eller bestyrelsen får en begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud kan blive fremsat. Derudover anbefales, at det fremgår af proceduren, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som søger at afskære aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsestilbuddet.	X		
<b>1.4. Relation til det omkringliggende samfund</b>			
1.4.1. <b>Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder for socialt ansvar og bæredygtighed, og at politikken er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen påser, at politikken efterleves.	X		
1.4.2. <b>Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	X		
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>			
<b>2.1 Overordnede opgaver og ansvar</b>			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<p><b>2.1.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	X		
<p><b>2.1.2. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.</p>	X		
<p><b>2.1.3. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og langsigtet værdiskabelse, der både er i selskabets og aktionærernes interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.</p>	X		
<p><b>2.1.4. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.</p>	X		
<b>2.2. Bestyrelsesmedlemmerne</b>			
<p><b>2.2.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen udover en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.</p>	X		
<p><b>2.2.2. Komitéen anbefaler</b>, at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.</p>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<p><b>2.2.3. Komitéen anbefaler</b>, at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.</p>	X		

### 3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering

#### 3.1. Sammensætning

<p><b>3.1.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen årligt gennemgår og i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside oplyser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kollektive og individuelle kompetencer bestyrelsen bør råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og</li> <li>• bestyrelsens sammensætning og mangfoldighed.</li> </ul>	X		
<p><b>3.1.2. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer og godkender en politik for mangfoldighed, som er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	X		
<p><b>3.1.3. Komitéen anbefaler</b>, at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater - udover individuelle kompetencer og kvalifikationer - også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.</p>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<p><b>3.1.4. Komitéen anbefaler</b>, at indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover de i lovgivningen fastlagte oplysninger også beskriver de opstillede kandidaters</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencer,</li> <li>• øvrige ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg,</li> <li>• krævende organisationsopgaver og</li> <li>• uafhængighed.</li> </ul>	X		
<p><b>3.1.5. Komitéen anbefaler</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at disse opstilles og vælges individuelt.</p>	X		
<b>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</b>			
<p><b>3.2.1. Komitéen anbefaler</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, så bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <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>• indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,</li> <li>• repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en forretningsrelation (eksempelvis personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et</li> </ul>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<p>datterselskab eller et associeret selskab, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som selskabets generalforsamlingsvalgte revisor,</li> <li>være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>være i nær familie med personer, som ikke er uafhængige, jf. kriterierne ovenfor.</li> </ul> <p>Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.</p>			
<p><b>3.2.2. Komitéen anbefaler</b>, at direktionsmedlemmer ikke er medlem af bestyrelsen, og at et fratrædende direktionsmedlem ikke træder direkte ind i bestyrelsen.</p>		<p>Selskabet følger ikke anbefalingen, idet den nuværende bestyrelsesformand er tidligere administrerende direktør i selskabet.</p>	<p>Idet den nuværende bestyrelsesformand og tidligere administrerende direktør indtrådte i bestyrelsen tilbage i 2010, vurderes det, at selskabets nuværende administrerende direktør har mulighed for at agere uafhængigt af den tidligere administrerende direktør.</p>
<p><b>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv</b></p>			
<p><b>3.3.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen og hvert enkelt medlem af bestyrelsen i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1., vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. Formålet er, at det enkelte bestyrelsesmedlem ikke påtager sig flere hverv, end at vedkommende kan udføre bestyrelseshvervet i selskabet tilfredsstillende.</p>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<p><b>3.3.2. Komitéen anbefaler</b>, at ledelsesberetningen udover de i lovgivningen fastlagte krav indeholder følgende oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stilling, alder og køn,</li> <li>• kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,</li> <li>• uafhængighed,</li> <li>• årstal for indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• årstal for udløb af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder,</li> <li>• ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg samt krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabets koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</li> </ul>	X		
<b>3.4. Ledelsesudvalg</b>			
<p><b>3.4.1. Komitéen anbefaler</b>, at ledelsen i ledelsesberetningen beskriver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, og</li> <li>• medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgets formand og medlemmernes uafhængighed.</li> </ul> <p>Det anbefales derudover, at ledelsesudvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	X		
<p><b>3.4.2. Komitéen anbefaler</b>, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>		Selskabet følger anbefalingen i Revisionsudvalget og Akkvitions- og Strategitudvalget, men ikke i	Selskabet ønsker også i udvalgsarbejdet at drage fordele af medarbejderrepræsentanternes erfaring

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
		Governance, Vederlags- & Nomineringsudvalget og Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalget.	og kompetencer, ved at give dem mulighed for at sidde i henholdsvis Governance, Vederlags- & Nomineringsudvalget og Digitaliserings- & Cybersikkerhedsudvalget, og derfor er flertallet af medlemmerne ikke uafhængige, eftersom medarbejderrepræsentanter pr. definition ikke anses for at være uafhængige.
<p><b>3.4.3. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og udpeger en formand for revisionsudvalget, der ikke er bestyrelsens formand. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• føre tilsyn med rigtigheden af offentliggjorte finansielle oplysninger, herunder regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn og transaktioner med nærtstående parter,</li> <li>• gennemgå de interne kontrol- og risikoområder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger,</li> <li>• vurdere behovet for intern revision,</li> <li>• forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor,</li> <li>• gennemgå revisionshonoraret til den generalforsamlingsvalgte revisor,</li> <li>• føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelse udført af den generalforsamlingsvalgte revisor, og</li> <li>• sikre regelmæssig dialog mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, bl.a. ved at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt har møde med revisor, uden at direktionen er til stede.</li> </ul> <p>Hvis bestyrelsen på grundlag af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter at nedsætte en intern revisionsfunktion, har revisionsudvalget til opgave at:</p>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• udarbejde kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af den interne revision og budgettet til afdelingen,</li> <li>• påse, at den interne revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at kunne udføre sin rolle, og</li> <li>• overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>			
<p><b>3.4.4. Komitéens anbefaler</b>, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer,</li> <li>• årligt vurderer bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om eventuelle ændringer,</li> <li>• i samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelseevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse,</li> <li>• sikre, at der er en successionsplan for direktionen,</li> <li>• overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere, og</li> <li>• overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen.</li> </ul>	X		
<p><b>3.4.5. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse,</li> </ul>	X		



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af direktionen,</li> <li>• fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen,</li> <li>• sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den enkeltes indsats, og</li> <li>• bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning.</li> </ul>			

### 3.5. Evaluering af bestyrelse og direktion

<p><b>3.5.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelseevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1.-3.4. ovenfor, og som minimum altid omfatter følgende emner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed,</li> <li>• bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater,</li> <li>• samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• formandens ledelse af bestyrelsen,</li> <li>• udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene,</li> <li>• tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet, og</li> <li>• bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.</li> </ul>	X		
<p><b>3.5.2. Komitéen anbefaler</b>, at den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelseevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling.</p>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
<p><b>3.5.3. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen. Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning, herunder mangfoldighed, successionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.</p>	X		

## 4. Ledelsens vederlag

### 4.1. Vederlag til bestyrelse og direktion

<p><b>4.1.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsens og direktionens vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtig og forenelig med selskabets langsigtede aktionærinteresser.</p>	X		
<p><b>4.1.2. Komitéen anbefaler</b>, at aktiebaserede incitamentsprogrammer er revolverende, dvs. med periodisk tildeling, og primært er langsigtet med en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år.</p>	Ikke relevant	Selskabet anvender ikke aktiebaseret aflønning.	Vederlag til direktionen består af fast løn, pension, kortsigtet kontant bonus samt andre sædvanlige personalegoder.
<p><b>4.1.3. Komitéen anbefaler</b>, at den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.</p>	Ikke relevant	Selskabet anvender ikke aktiebaseret aflønning.	Vederlag til direktionen består af fast løn, pension, kortsigtet kontant bonus samt andre sædvanlige personalegoder.
<p><b>4.1.4. Komitéen anbefaler</b>, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.</p>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer	
		hvorfor	hvordan
4.1.5. <b>Komiteén anbefaler</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- og tegningsoptioner.	X		
4.1.6. <b>Komiteén anbefaler</b> , at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag for såvel direktion som bestyrelse, hvis vederlaget er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig at være fejlagtige, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.		Det er ikke kontraktuelt sikret, at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag, såfremt sådanne vederlag er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig at være fejlagtige, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.	Selskabet finder det rimeligt kun at kræve tilbagebetaling i de tilfælde, hvor en sådan tilbagebetalingsforpligtelse måtte følge af dansk rets almindelige principper.

## 5. Risikostyring

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

5.1.1. <b>Komiteén anbefaler</b> , at bestyrelsen med udgangspunkt i selskabets strategi og forretningsmodel tager stilling til eksempelvis de væsentligste strategiske, forretningsmæssige, regnskabsmæssige og likviditetsmæssige risici. Selskabet bør i ledelsesberetningen redegøre for disse samt for selskabets risikostyring.	X		
5.1.2. <b>Komiteén anbefaler</b> , at bestyrelsen etablerer en whistleblowerordning, som giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke herom på en hensigtsmæssig og fortrolig måde, og at der er en procedure for håndtering af sådanne whistleblowersager.	X		