

# 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 2015 og dækker regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2015. 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 regnskabsaflæggelsesprocessen 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 uretmæssig brug af aktiver, tab og/eller væsentlige fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsen 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 24, 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 maj 2013 ajourførte anbefalinger for god selskabsledelse baseret på princippet om "følg eller forklar". Disse reviderede anbefalinger, som senest er opdateret i november 2014, er 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. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi.

Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter.

God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorerne at indgå i dialog med selskabets ledelse.

Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.

Aktionærerne bør som selskabets ejere vælge aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse ved på generalforsamlingen at medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og dermed sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

### 1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

- 1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

*Anbefalingerne følges.*

- 1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

*Anbefalingerne følges. Se i øvrigt selskabets IR-politik, der er tilgængelig på selskabets hjemmeside.*

1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

*Anbefalingerne følges.*

## **1.2. Generalforsamling**

1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

*Anbefalingerne følges.*

1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

*Anbefalingerne følges.*

## **1.3. Overtagelsesforsøg**

1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive 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.

*Anbefalingerne følges delvis. I lyset af selskabets ejerstruktur forbeholder bestyrelsen sig retten til i visse tilfælde at afvise overtagelsestilbud uden forelæggelse for aktionærene.*

## **2. Bestyrelsens opgaver og ansvar**

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

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.

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.

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

Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør 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.

## **2.1. Overordnede opgaver og ansvar**

- 2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen påser, 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.

*Anbefalingerne følges.*

- 2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegøre for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

*Anbefalingerne følges.*

## **2.2. Samfundsansvar**

- 2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

*Anbefalingerne følges. Se i øvrigt selskabets lovpligtige redegørelse for samfundsansvar samt etiske regler for leverandører, som er tilgængelige på selskabets hjemmeside.*

## **2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen**

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 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, bør 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 bør oplyses i en selskabsmeddelelse.

*Anbefalingerne følges.*

## **3. Bestyrelsens sammensætning og organisering**

Bestyrelsens bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

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

Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

Ud over de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.

### **3.1. Sammensætning**

- 3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

*Anbefalingerne følges.*

- 3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen 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. alder, international erfaring og køn.

*Anbefalingerne følges.*

- 3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, ud over det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder
- krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,
- om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

*Anbefalingerne følges.*

- 3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.

*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.*

- 3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

*Anbefalingerne følges.*

## **3.2. Bestyrelsens uafhængighed**

- 3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste fem år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- inden for de seneste fem år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i en anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- 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, et datterselskab 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 bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige

*Anbefalingerne følges Ikke. Mere end halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen er ikke uafhængige i henhold til 3.2.1. Ved nominering af kandidater til bestyrelsen foretages en samlet vurdering af de enkelte kandidaters kompetencer og erfaring. Uafhængighed er en del af denne vurdering, men er ikke den afgørende faktor, idet det vurderes, at kompetencer, erfaring og indsigt i virksomheden har en større betydning.*

### **3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv**

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

- 3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen ud over det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:
- den pågældendes stilling,
  - den pågældendes alder og køn,
  - om medlemmet anses for uafhængigt,
  - tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
  - udløbet af den aktuelle valgperiode,
  - den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i 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. Oplysninger om det enkelte medlems aktiebesiddelse vurderes at tilhøre privatlivets fred.*

### **3.4. Ledelsesudvalg (eller komitéer)**

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.

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

Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg ud over de nedenfor anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.

Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc-udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg.

3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier.
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- 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.

*Anbefalingerne følges.*

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

*Anbefalingerne følges ikke. Mere end halvdelen af medlemmerne af revisionsudvalget er ikke uafhængige i henhold til 3.4.2. Bestyrelsen vælger medlemmerne til revisionsudvalget på basis af en sammenfattende vurdering af kvalifikationer. Uafhængighed er en del af denne vurdering, men er ikke den afgørende faktor, idet bestyrelsen vurderer, at indsigt i virksomheden og opgaverne i revisionsudvalget har en større betydning.*

3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at

- formanden for bestyrelsen 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, dog er formanden for bestyrelsen også formand for revisionsudvalget.*

3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed om risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

*Anbefalingerne følges.*

3.4.5. 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.*

3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:

- 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,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsens eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.

*Selskabet følger alene principperne i anbefalingerne. På baggrund af bestyrelsens størrelse og medlemmernes kompetencer har bestyrelsen besluttet ikke at oprette et nomineringsudvalg. Formandskabet varetager i stedet for de anbefalede forberedende opgaver.*

3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- 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
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.

*Anbefalingerne følges ikke. På baggrund af bestyrelsens størrelse og medlemmernes kompetencer har bestyrelsen besluttet ikke at oprette et vederlagsudvalg. Formandskabet varetager i stedet for de forberedende opgaver i relation til forslag til vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen, som følger de af generalforsamlingen godkendte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning.*

3.4.8 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*

### **3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen**

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen.

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.

*Anbefalingerne følges.*

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.

*Anbefalingerne følges.*

- 3.5.3. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

*Anbefalingerne følges.*

- 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.

*Anbefalingerne følges.*

## 4. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed om transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik 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 (bestyrelse og direktion). Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.

Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønnning) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

### 4.1. Vederlagspolitikens form og indhold

- 4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

*Anbefalingerne følges ikke. Der er ikke fundet anledning til at udarbejde en egentlig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktion, idet de offentliggjorte retningslinjer for incitamentsaflønnning af bestyrelse og direktion i al væsentlighed dækker virksomhedens vederlagsstruktur. Formandskabet i bestyrelsen sikrer løbende, at balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter tilpasses virksomhedens behov.*

- 4.1.2. Det anbefales, at 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 aktionærerne på kort og lang sigt,
  - er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
  - er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og
  - indgås en aftale, der giver selskabet ret 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. Men vederlagsaftalerne for direktionen fastslår ikke 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.*

- 4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.

*Anbefalingerne følges.*

- 4.1.4. Det anbefales, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst tre år efter tildelingen.

*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.*

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

*Anbefalingerne følges.*

## **4.2. Oplysning om vederlagspolitikken**

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

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

- 4.2.2. Det anbefales, at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

*Anbefalingerne følges ikke, da forslag herom ikke sættes på dagsordenen for generalforsamlingen. Generalforsamlingen godkender bestyrelsens vederlag for det forgangne år som en del af godkendelsen af årsrapporten, herved har aktionærene mulighed for at vurdere og kommentere dette. Bestyrelsen finder på baggrund heraf ikke behov for at fremsætte separat forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.*

- 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, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

*Anbefalingerne følges ikke, idet det vurderes at være tilstrækkeligt at give oplysninger om vederlaget til den samlede bestyrelse samt den samlede direktion. Oplysninger om det enkelte bestyrelses- og direktionsmedlems vederlag vurderes at tilhøre privatlivets fred. Generalforsamlingen godkender bestyrelsens vederlag, som er anført i årsrapporten.*

## **5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision**

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen 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.

Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen 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 værdiskabelse og fremtidsudsigter.

Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal 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.

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. 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 bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.

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

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 regnskabsafslæggelsen samt for selskabets risikostyring.

*Anbefalingerne følges.*

## **5.2. Whistleblower-ordning**

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.

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

## **5.3. Kontakt til revisor**

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.

*Anbefalingerne følges.*

5.3.2. Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

*Anbefalingerne følges.*

# **Sammensætning af ledelsesorganerne og deres udvalg samt disses funktion**

Generalforsamlingen er Brødrene A & O Johansen A/S' øverste myndighed, der vælger selskabets bestyrelse. Bestyrelsen fører tilsyn med selskabets virksomhed og påser, at selskabet ledes forsvarligt og i overensstemmelse med selskabets vedtægter, selskabsloven og andre love, der måtte have betydning for selskabet.

Bestyrelsen består af i alt otte medlemmer, som er valgt til at varetage aktionærernes interesser bedst muligt og sikre en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og langt sigt. Bestyrelsen er ansvarlig for den overordnede og strategiske ledelse af selskabet.

- Fem medlemmer vælges af generalforsamlingen. Præferenceaktionærerne har ret til at vælge et medlem af bestyrelsen; stamaktionærerne vælger de øvrige.
- Selskabets medarbejdere i Danmark vælger i henhold til selskabslovens regler tre medlemmer til bestyrelsen.

Bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning er beskrevet på [www.ao.dk](http://www.ao.dk).



Bestyrelsen har nedsat en revisionskomité, der har følgende opgaver:

Inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer revisionskomitéen til bestyrelsen om:

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

Revisionskomitéen vurderer årligt behovet for en intern revision og fremkommer, i givet fald, med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget. Revisionskomitéen overvåger endvidere den eksterne revisionsuafhængighed og kompetence.

Sammensætningen af revisionskomitéen fremgår af [www.ao.dk](http://www.ao.dk)

Direktionen er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet. Direktionen udarbejder, i overensstemmelse med de af bestyrelsen udarbejdede retningslinjer og anvisninger, handlingsplaner og budgetter, der understøtter selskabets strategi, og rapporterer løbende resultatudvikling, risici og andre væsentlige informationer til bestyrelsen.

Punktet omhandlende "Anbefalinger til god selskabsledelse" blev vedtaget af bestyrelsen den 26. august 2016.