

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

Denne lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse for Brødrene A & O Johansen A/S er en bestanddel af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2019 og dækker regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2019. 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 en kreditpolitik, en it-sikkerhedspolitik og en persondatapolitik.

De vedtagne politikker og procedurer er tilgængelige på koncernens intranet eller hjemmeside. 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 22, 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 regnskabsaflæggelsesprocessen. 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 regnskabsaflæggelsesprocessen implementeres som planlagt. Direktionen er ansvarlig for at følge op på konstaterede svagheder i dattervirksomheder og på forhold, der er omtalt i Management Letters m.v.

## Anbefalinger til god selskabsledelse

Komitéen for god Selskabsledelse offentliggjorde den 23. november 2017 ajourførte anbefalinger for god selskabsledelse baseret på princippet om "følg eller forklar". Disse reviderede anbefalinger er af Nasdaq 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.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
1.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.				Bestyrelsen finder, at der opnås tilstrækkelig dialog mellem selskabet og aktionærerne ved offentliggørelse af delårsrapporter samt aktionærernes mulighed for at deltage i generalforsamlinger.
1.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.				
1.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.				
1.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.				
<i>1.3. Overtagelsesforsøg</i>				
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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 aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.				I lyset af selskabets ejerstruktur forbeholder bestyrelsen sig retten til i visse tilfælde at afvise overtagelsestilbud uden forelæggelse for aktionærerne.
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>				
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.				
2.1.3. Det <b>anbefales</b> , 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 og/eller på selskabets hjemmeside.				
2.1.4. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.				
2.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.				
<b>2.2. Samfundsansvar</b>				
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.				Se i øvrigt selskabets lovpligtige redegørelse for samfundsansvar samt etiske regler for leverandører, som er tilgængelige på selskabets hjemmeside.
<b>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</b>				
2.3.1. Det <b>anbefales</b> at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<p>2.3.2. Det <b>anbefales</b>, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige opgaver 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 eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.</p>				<p>Den adm. direktør, der har varetaget den daglige ledelse af selskabet siden 1981, er medlem af bestyrelsen og råder over mere end 50 % af stemmerettighederne i selskabet. Der foreligger ingen bestyrelsesbeslutning om, hvor længe den adm. direktør skal varetage den daglige ledelse.</p>
<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>				
<i>3.1. Sammensætning</i>				
<p>3.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen 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>				
<p>3.1.2. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
3.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelsen. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.				
3.1.4. Det <b>anbefales</b> , 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og</li> <li>• krævende organisationsopgaver.</li> </ul> Derudover skal det oplyses, om kandidaterne til bestyrelsen anses for uafhængige.				
3.1.5. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.				Den adm. direktør, der har varetaget den daglige ledelse af selskabet siden 1981, er medlem af bestyrelsen og råder over mere end 50 % af stemmerettighederne i selskabet.
3.1.6. Det <b>anbefales</b> , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.				



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<b>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</b>				
<p>3.2.1. Det <b>anbefales</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at 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 fem år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>inden for de seneste fem 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 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 tre år have været ansat eller partner i samme selskab som den 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 betragtes som uafhængige.</li> </ul> <p>Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.</p>				<p>Mere end halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen er ikke uafhængige iht. Anbefaling 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.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<b>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</b>				
3.3.1. Det <b>anbefales</b> , at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende hverv, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.				
<p>3.3.2. Det <b>anbefales</b>, at ledelsesberetningen ud over 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>• den pågældendes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder,</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 lignede 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>				Anbefalingen følges kun delvist, idet det vurderes at være tilstrækkeligt at give oplysninger om den samlede bestyrelses aktiebesiddelse. Oplysninger om det enkelte medlems aktiebesiddelse vurderes indtil videre at tilhøre privatlivets fred.
3.3.3. Det <b>anbefales</b> , at den årlige evalueringsprocedure, jf. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<b>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</b>				
3.4.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: <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>				
3.4.2. Det <b>anbefales</b> , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.				Mere end halvdelen af medlemmerne af revisionsudvalget er ikke uafhængige i henhold til Anbefaling 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. Udvalget består desuden udelukkende af medlemmer af virksomhedens bestyrelse, hvorfor der ikke er krav om uafhængighed.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
3.4.3. Det <b>anbefales</b> , at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et <u>revisionsudvalg</u> , og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.				Formanden for bestyrelsen er også formand for revisionsudvalget.
3.4.4. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: <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 om risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>				
3.4.5. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget: <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,</li> <li>• påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,</li> <li>• påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<p>3.4.6. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, 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> <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, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer</li> </ul>				<p>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.</p>
<p>3.4.7. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning") 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,</li> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og</li> <li>• bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.</li> </ul>				<p>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". På den ordinære generalforsamling i marts 2020 forventes vederlagspolitik for bestyrelse og direktion</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
				vedtaget. Den vedtagne vederlagspolitik vil erstatte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning".
3.4.8. Det <b>anbefales</b> , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.				Anbefalingen følges, da der på nuværende tidspunkt ikke er nedsat et vederlagsudvalg.
<b>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</b>				
<p>3.5.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bidrag og resultater,</li> <li>• samarbejde med direktionen,</li> <li>• formandens ledelse af bestyrelsen,</li> <li>• bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),</li> <li>• arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og</li> <li>• arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.</li> </ul> <p>Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.</p>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
3.5.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.				
3.5.3. Det <b>anbefales</b> , 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.				
<b>4. Ledelsens vederlag</b>				
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>				
<p>4.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder:</p> <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,</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.</li> </ul>				<p>En egentlig vederlagspolitik for bestyrelse og direktion forventes vedtaget på den ordinære generalforsamling i marts 2020. Indtil da dækker de offentliggjorte retningslinjer for incitamentsafløbning af bestyrelse og direktion i al væsentlighed virksomhedens vederlagsstruktur. Formandskabet i bestyrelsen sikrer løbende, at balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter tilpasses virksomhedens behov.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.				
<p>4.1.2. Det <b>anbefales</b>, 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 og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og</li> <li>• sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.</li> </ul>				En egentlig vederlagspolitik for bestyrelse og direktion forventes vedtaget på den ordinære generalforsamling i marts 2020. Indtil da dækker de offentliggjorte retningslinjer for incitamentsaf lønning af bestyrelse og direktion i al væsentlighed virksomhedens vederlagsstruktur. Formandskabet i bestyrelsen sikrer løbende, at balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter tilpasses virksomhedens behov.
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.				
4.1.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.				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 tredjedel på treårsdagen for tildelingen.



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
4.1.5. Det <b>anbefales</b> , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.				
<i>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</i>				
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.				En egentlig vederlagspolitik for bestyrelse og direktion forventes vedtaget på den ordinære generalforsamling i marts 2020. Indtil da dækker de offentliggjorte retningslinjer for incitamentsafbetaling af bestyrelse og direktion i al væsentlighed virksomhedens vederlagsstruktur. Formandskabet i bestyrelsen sikrer løbende, at balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter tilpasses virksomhedens behov.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærene på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.				
4.2.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fast-				En vederlagsrapport forventes udarbejdet i forbindelse med offentliggørelsen af årsrapporten for 2020. Indtil da vurderes oplysninger om vederlag til det enkelte

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<p>holdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor.</p> <p>Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>				<p>bestyrelses- og direktionsmedlem at tilhøre privatlivets fred. Oplysninger om vederlag til den samlede bestyrelse og direktion fremgår af årsrapporten.</p>
<b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b>				
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>				
<p>5.1.1. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>				
<i>5.2. Whistleblower-ordning</i>				
<p>5.2.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.</p>				<p>Bestyrelsen har besluttet, at der ikke er behov for at etablere en whistleblower-ordning, da det interne kontrolmiljø er på et højt niveau.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Kommentarer til følger-anbefalingen. Forklaring på følger delvist/følger ikke-anbefalingen.
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>				
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.				
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.				

## 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:

- Overvåge og rapportere om regnskabsaflæggelsesprocessen.
- Overvåge om selskabets interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt.
- Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet.
- Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, herunder overvåge art og omfang samt godkende den eksterne revisors ikke-revisionsydelser.
- Anbefale valg af revisor.
- Udføre andre opgaver, som løbende uddelegeres af bestyrelsen.

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

Direktionens 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 4. december 2019.