



Royal Unibrews stillingtagen til ”Anbefalinger for god selskabsledelse”

Marts 2014

Royal Unibrew A/S
Faxe Allé 1
DK-4640 Faxe
Tlf.: +45 56 77 15 00
Fax: +45 56 71 47 64
CVR: 41 95 67 12
www.royalunibrew.com

Anbefalinger for god selskabsledelse

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

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.	Selskabet følger	Dialogen med og informationen til aktionærer og interessenter finder sted via udsendelse af delårsrapporter og øvrige meddelelser fra selskabet, via audiocasts, møder med investorer, analytikere og pressen. Delårsrapporter og andre meddelelser er tilgængelige på Royal Unibrews hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen. Hjemmesiden indeholder desuden materiale, som anvendes i forbindelse med investorpræsentationer og audiocasts.
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.	Selskabet følger	Royal Unibrew ønsker at have en god dialog med selskabets interessenter. Royal Unibrew arbejder derfor efter en række ledelsesprincipper, som definerer god forretningspraksis for selskabets samspil med myndigheder, leverandører samt andre beslutningstagere og interessenter. Royal Unibrew har desuden defineret en politik i forhold til selskabets investorer. Denne fremgår af selskabets hjemmeside.
1.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	Selskabet følger	Royal Unibrew offentliggør kvartalsrapporter.

1.2. Generalforsamling

1.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	Selskabet følger	Royal Unibrews generalforsamling og kvartalsvise møder efter behov for investorer er det reelle forum for kommunikation og drøftelse samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og kan træffe beslutninger. Indkaldelse til generalforsamling sker ved udsendelse af selskabsmeddelelse. Indkaldelsen og alle dokumenter vedrørende generalforsamlingen offentliggøres på selskabets hjemmeside. Aktionærerne har mulighed for at få registreret, at de ønsker indkaldelsen og alle dokumenter tilsendt. Royal Unibrews ledelse tilstræber på generalforsamlingen at give en grundig redegørelse for selskabets forretningsmæssige udvikling og strategi og opfordrer aktionærerne til at deltage i en åben debat om Royal Unibrews udvikling.
1.2.2. Det anbefales , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Selskabet følger	Hver enkelt aktionær har mulighed for at tage stilling til alle punkter på dagsordenen via fuldmagter til bestyrelsen.

1.3. Overtagelsesforsøg

<p>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 aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p>	Selskabet følger	<p>Der er etableret en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, som sikrer aktionærerne mulighed for at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p> <p>Såfremt et overtagelsesforsøg måtte finde sted, vil bestyrelsen forholde sig konkret hertil, og det er bestyrelsens opfattelse, at et sådan tilbud vil skulle godkendes af generalforsamlingen.</p> <p>I Royal Unibrew eksisterer der ikke overtagelsesværn i form af stemmelofter eller ejerbegrænsninger.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

<p>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.</p>	Selskabet følger	<p>Bestyrelsens opgaver er beskrevet i en forretningsorden.</p> <p>Forretningsordenen og øvrige relevante regelsæt/politikker gennemgås mindst en gang om året med henblik på at sikre, at forretningsordenen er opdateret og tilpasset selskabets behov samt selskabs-, regnskabs- og børslovgivning generelt.</p>
<p>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.</p>	Selskabet følger	<p>Royal Unibrews overordnede strategi opdateres årligt. Senest er den overordnede strategi, herunder de langsigtede finansielle mål, blevet opdateret i januar 2014.</p> <p>Hvert år udarbejder ledelsen i Royal Unibrew desuden en række hovedprioriteter for det kommende regnskabsår. Hovedprioriteterne tager udgangspunkt i den overordnede strategi.</p>
<p>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.</p>	Selskabet følger	<p>Royal Unibrew har én aktieklasser, og aktierne er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen.</p> <p>Bestyrelsen vurderer løbende, hvorvidt den valgte kapital- og aktiestruktur er i overensstemmelse med selskabets og aktionærernes interesser.</p> <p>For nærværende er det bestyrelsens vurdering, at kapital- og aktiestrukturen sikrer;</p> <ul style="list-style-type: none">- en passende kapitalisering af selskabet- en passende likviditet i aktien samt- en rimelig fordeling af risiko og indflydelse
<p>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.</p>	Selskabet følger	<p>Bestyrelsen har fastlagt og godkender årligt retningslinjer for direktionen og direktionens arbejde. Der er blandt andet fastlagt en række politikker, fx finanspolitikker og forsikringspolitikker, som sætter rammerne for direktionens arbejde.</p> <p>Bestyrelsen har desuden fastlagt retningslinjer for ledelsens rapportering til bestyrelsen.</p>

<p>2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.</p>		<p>I forbindelse med den årlige vurdering af direktionens arbejde drøfter bestyrelsen direktionens sammensætning og vurderer udviklingsbehov, risici og ligeledes succesionsplaner.</p>
<p>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 redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Det er Royal Unibrews mål at fremme mangfoldigheden i virksomheden, herunder at opnå en fornuftig repræsentation af begge køn, i både bestyrelsen og den øverste lederkreds ud fra et ønske om at styrke virksomhedens alsidighed, samlede kompetencer og skabe bedre beslutningsprocesser samt styrke selskabets brand.</p> <p>Bestyrelsen drøfter årligt selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed og redegør for målsætninger og status for opfyldelsen heraf i årsrapporten.</p>

2.2. Samfundsansvar

<p>2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>For Royal Unibrew er arbejdet med samfundsansvar en integreret del af måden af drive forretning på.</p> <p>Royal Unibrews arbejde med samfundsansvar tager udgangspunkt i principperne i FNs Global Compact vedrørende menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. Royal Unibrew har fastlagt et sæt etiske retningslinjer, som danner den overordnede ramme for arbejdet med samfundsansvar.</p> <p>Royal Unibrews arbejde med samfundsansvar er et væsentligt led i at beskytte selskabets brands, da forbrugerne skal kunne være sikre på, at Royal Unibrew-produkter er produceret på betryggende vis. Arbejdet med samfundsansvar bidrager også til at sikre gode samarbejdsrelationer med kunder og leverandører, øge produktionseffektiviteten og mindske spildet, reducere ikke-finansielle risici og styrke selskabets identitet og kultur.</p> <p>Royal Unibrew har intentioner om at tilslutte sig FNs Global Compact og samtidig forberede sig til rapportering i henhold til Global Reporting Initiative.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

<p>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 sparingspartner for formanden.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Der er valgt en næstformand for bestyrelsen.</p> <p>Næstformanden for bestyrelsen vælges i forbindelse med bestyrelsens konstituering umiddelbart efter selskabets generalforsamling. Næstformandens rolle er i overensstemmelse med anbefalingerne og i øvrigt beskrevet i selskabets vedtægter og bestyrelsens forretningsorden.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>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.</p>	Selskabet følger	<p>Royal Unibrews bestyrelsesformand deltager ikke i den daglige ledelse af selskabet</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

3.1. Sammensætning

<p>3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 	Selskabet følger	<p>Bestyrelsen har udarbejdet en beskrivelse af de kompetencer, denne bør råde over for bedst at kunne udføre sine opgaver. Med udgangspunkt i denne vurderer bestyrelsen årligt sin sammensætning, herunder at bestyrelsens kompetencer og mangfoldighed samlet set matcher selskabets virksomhed. Bestyrelsen arbejder således på at opnå en sammensætning, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til alder, baggrund, køn, nationalitet m.v. med henblik på at sikre et kompetent og alsidigt bidrag til bestyrelsesarbejdet i Royal Unibrew.</p> <p>Beskrivelsen findes på selskabets hjemmeside under Investor, Corporate governance</p> <p>En beskrivelse af bestyrelsen og de enkelte bestyrelsesmedlemmers særlige kompetencer indgår i selskabets årsrapport samt findes på selskabets hjemmeside – www.royalunibrew.com</p>
<p>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.</p>	Selskabet følger	<p>I forbindelse med indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer sker der en nøje vurdering af, hvilken viden og professionel erfaring der er behov for med henblik på at sikre tilstedeværelse af de nødvendige kompetencer i bestyrelsen. Samtidig arbejder bestyrelsen på at opnå en sammensætning, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til alder, baggrund, nationalitet, køn mv.</p> <p>Bestyrelsens nomineringsudvalg har til opgave at indstille kandidater til bestyrelsen til den samlede bestyrelse.</p>
<p>3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Selskabet følger	<p>Royal Unibrew sikrer, at der sammen med indkaldelse til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer samt oplysninger om kandidaternes øvrige ledelseshverv og krævende organisationsopgaver.</p> <p>Det oplyses endvidere, hvorvidt den enkelte kandidat kan anses som uafhængig.</p>

<p>3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>For Royal Unibrews bestyrelsesmedlemmer gælder en aldersgrænse på 70 år i henhold selskabets vedtægter, der fastsætter, at personer, som er fyldt 70 år, ikke kan opstilles til valg eller genvalg til selskabets bestyrelse.</p> <p>De enkelte medlemmers alder fremgår af årsrapporten.</p>
<p>3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Ifølge selskabets vedtægter vælges de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for et år ad gangen.</p>

3.2. Bestyrelsens uafhængighed

<p>3.2.1. Det anbefales, 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"> • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • 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, • 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 3 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. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vurderes at være uafhængige jf. anbefalingerne fra NASDAQ OMX Copenhagen.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

<p>3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Hvert bestyrelsesmedlem i Royal Unibrew er ansvarligt for at allokere så meget tid til bestyrelsesarbejdet, at det er muligt at varetage forpligtelserne i forhold til selskabet på en tilfredsstillende måde.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Selskabet følger	<p>Selskabets årsrapport og hjemmeside indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber og disses stilling. I årsrapporten indgår desuden oplysninger om krævende organisationsopgaver.</p> <p>Desuden oplyses bestyrelsens beholdning af aktier, optioner mv.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

<p>3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Selskabet følger	<p>Oplysninger om de nedsatte ledelsesudvalg kan findes på selskabets hjemmeside og i årsrapporten.</p> <p>Se også nedenfor under 3.4.3.-3.4.7.</p>
<p>3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	Selskabet følger	<p>Det vurderes for alle ledelsesudvalg, at flertallet af medlemmerne er uafhængige.</p>
<p>3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Selskabet følger ikke	<p>Bestyrelsen i Royal Unibrew har besluttet kollektivt at påtage sig revisionsudvalgets opgaver. Dette skal ses i lyset af selskabets størrelse, gennemsigtighed i rapporteringen og klare procedurer, hvorfor selskabets bestyrelse ikke ser et behov for et særskilt revisionsudvalg.</p> <p>I konsekvens af, at bestyrelsen har besluttet kollektivt at påtage sig revisionsudvalgets opgaver, er formanden for det øverste ledelsesorgan også formand for revisionsudvalget.</p> <p>Revisionsudvalget, og dermed den samlede bestyrelse, vurderes at råde over de nødvendige kompetencer og den nødvendige erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</p>

<p>3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrews revisionsudvalg og hermed den samlede bestyrelse overvåger i forbindelse med årsrapporten følgende forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ regnskabspraksis på de væsentligste områder ▪ væsentlige regnskabsmæssige skøn ▪ transaktioner med nærtstående parter ▪ usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.
<p>3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrews revisionsudvalg og hermed den samlede bestyrelse har vurderet, at der ikke p.t. er behov for en egentlig intern revision, men der foretages løbende finansiel og forretningsmæssig controlling i selskabets centrale finans- og regnskabsfunktion.</p> <p>Det vurderes løbende, om den interne controlling skal intensiveres.</p>
<p>3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 bestyrelsen 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. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew har etableret et nomineringsudvalg bestående af selskabets formand, Kåre Schultz, og næstformand, Walther Thygesen.</p> <p>Begge medlemmer er uafhængige.</p> <p>I 2013 har nomineringsudvalgets væsentligste aktiviteter været vurdering af bestyrelsens sammensætning.</p> <p>Udvalgets kommissorie kan findes på selskabets hjemmeside under Investor, Corporate governance.</p>
<p>3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") 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. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew har etableret et vederlagsudvalg bestående af selskabets formand, Kåre Schultz og næstformand, Walther Thygesen.</p> <p>Begge medlemmer er uafhængige.</p> <p>I 2013 har vederlagsudvalgets væsentligste aktiviteter været vurdering og indstilling af vederlag til bestyrelse og direktion.</p> <p>Udvalgets kommissorie kan findes på selskabets hjemmeside under Investor, Corporate governance.</p>

3.4.8. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	Selskabet følger	Vederlagsudvalget anvender ikke de samme eksterne konsulenter som direktionen.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

3.5. Evaluering af arbejde i bestyrelsen og i direktionen

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.	Selskabet følger	Royal Unibrews bestyrelse har etableret en evalueringsprocedure, hvor der hvert år foretages en evaluering af det øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater. Ligeledes sker der en årlig evaluering af samarbejdet med direktionen.
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.	Selskabet følger	Ifølge Royal Unibrews vedtægter skal generalforsamlingen vælge fire til syv bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen består aktuelt af syv medlemmer valgt af generalforsamlingen samt tre medarbejdervalgte medlemmer. Dette anses for at være et passende antal. Bestyrelsen overvejer i forbindelse med forberedelsen af hvert års ordinære generalforsamling, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt.
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Selskabet følger	Formanden forestår en gang om året evaluering af direktionens arbejde på basis af de mål, der er fastsat for dette.
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.	Selskabet følger	Der er fastlagt en procedure, hvorefter samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen vurderes minimum én gang årligt i forbindelse med vurderingen af direktionens resultater, samt at resultatet af vurderingen forelægges for bestyrelsen.

4. Ledelsens vederlag

4.1. Vederlagspolitikens form og indhold

<p>4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	Selskabet følger	Der er vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelse og direktion samt overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning, som begge er beskrevet på hjemmesiden. De overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning blev godkendt på selskabets generalforsamling i april 2010, og vederlagspolitikken blev godkendt på generalforsamlingen i april 2011.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 resultatkræfter 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. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Vederlagspolitikken indeholder grænser for hver af de variable komponenter af vederlaget, og der er ligeledes opstillet betingelser og mål knyttet til de enkelte variable dele af direktionens vederlæggelse.</p> <p>En del af den variable vederlæggelse optjenes over flere kalenderår.</p> <p>Der er indgået aftale om, at såfremt det efter tildelingen af bonus til direktionen konstateres, at den er udbetalt fejlagtigt, kan selskabet i helt særlige tilfælde kræve hel eller delvis tilbagebetaling af denne.</p>
<p>4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen aflønnes alene med et fast årligt vederlag.</p>
<p>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 3 år efter tildelingen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Som led i Royal Unibrews fortsatte arbejde med at fokusere på værdiforøgelsen for aktionærerne besluttede bestyrelsen i august 2013 at tilbyde direktionen betingede aktier uden vederlag. En betinget aktie giver ret til vederlagsfrit at modtage en Royal Unibrew aktie a nominelt DKK 10, når selskabets årsrapport for 2016 er offentliggjort i marts 2017. Antallet af aktier er betinget af, i hvilken grad der i optjeningsperioden opnås de af bestyrelsen fastsatte mål for EBIT og for frit cash flow for regnskabsårene 2013-2016.</p>
<p>4.1.5. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Den aftalte fratrædelsesgodtgørelse udgør en værdi, der ikke kan overstige to års vederlag.</p>

4.2. Oplysning om vederlagspolitikken

<p>4.2.1. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Der redegøres for selskabets vederlagspolitik og de overordnede retningslinjer for incitaments aflønning samt efterlevelsen af disse som en del af formandens beretning på generalforsamlingen.</p>
<p>4.2.2. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsesformanden fremlægger i forbindelse med sin beretning på generalforsamlingen forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.</p>

<p>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.</p>	<p>Selskabet følger ikke</p>	<p>Der gives oplysninger om vederlag til medlemmer af bestyrelsen i årsrapporten. For nærværende vurderes det ikke at være væsentligt for interessenternes vurdering af selskabet at offentliggøre oplysninger om vederlag til direktionens enkelte medlemmer. Det samlede vederlag til direktionen fremgår af note 4 i årsrapporten. Direktionens vederlag vurderes at være i overensstemmelse med forholdene i sammenlignelige selskaber. Direktionens vederlag er i overensstemmelse med vederlagspolitikken og de overordnede retningslinjer for incitamentsaf-lønning.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Regnskabsafklæggelse, risikostyring og revision

5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante

<p>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 regnskabsafklæggelsen samt for selskabets risikostyring.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Hvert år udarbejdes der en oversigt over de væsentligste strategiske forretningsmæssige risici, og det drøftes, hvorledes disse kan påvirke realiseringen af de fastlagte mål, og hvordan de enkelte risici kan reduceres.</p> <p>Beskrivelsen af risici i forbindelse med regnskabsafklæggelsen samt beskrivelsen af selskabets risikostyring indgår i årsrapporten.</p> <p>Læs mere i afsnittet "Risikostyring" i årsrapporten.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.2. Whistleblower-ordning

<p>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.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen vurderer løbende behovet for kontrolforanstaltninger, der sikrer en retvisende rapportering og en etisk virksomhedsdrift. For nærværende har bestyrelsen besluttet, at en whistleblower-ordning ikke er hensigtsmæssigt ud fra nærværende risikovurdering.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3. Kontakt til revisor

<p>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.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen har en regelmæssig dialog og informationsudveksling med revisor.</p>
<p>5.3.2. Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem selskabets bestyrelse og revisor.</p>