

4. februar 2016

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

Denne redegørelse indgår i ledelsesberetningen i årsrapporten for DONG Energy A/S for perioden 1. januar 2015 til 31. december 2015.

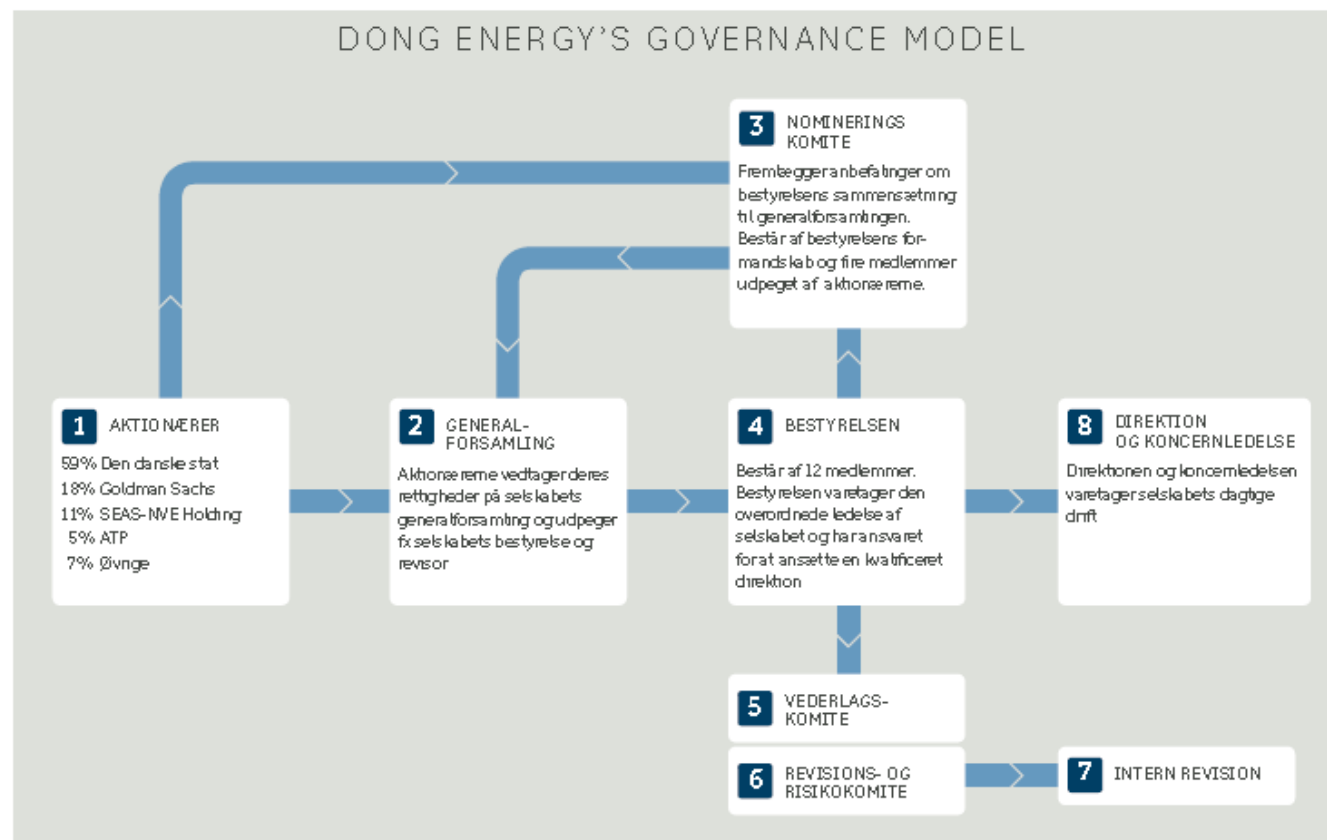
DONG Energy har i mange år valgt at anvende ”Anbefalinger for god selskabsledelse”, der er udarbejdet af den danske komite for god selskabsledelse, og som findes på [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk).

Selskabet følger ikke helt eller delvis følgende anbefalinger:

- DONG Energy har ikke en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, da selskabets aktier ikke er børsnoterede.
- DONG Energy har ikke en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer i vedtægterne, da en aldersgrænse skønnes at kunne indskrænke rekrutteringsgrundlaget og derved potentielt reducere bestyrelsens kompetenceniveau.
- DONG Energy's generalforsamling har nedsat en nomineringskomite med repræsentanter fra både selskabets bestyrelse og de større ejere. Komiteen skal bidrage til at strukturere dialogen mellem selskabets ejere om bestyrelsens sammensætning. Komiteen har herved en anden sammensætning og færre ansvarsområder end forudsat i anbefalingerne.
- DONG Energy's aktieprogram for ledelsen indebærer tegning af aktier og løbende tildeling af rettigheder til gratisaktier i perioden 2014-2017, som kan udnyttes ved en børsnotering eller senest i 2019. Rettighederne til gratisaktier har dermed ikke en fast løbetid på mindst 3 år efter tildeling.

Finansministeriet har i april 2015 offentliggjort en ejerskabspolitik for Statens ejerskabsudøvelse, som også indeholder anbefalinger rettet til de statslige selskaber. Da DONG Energy følger anbefalingerne for god selskabsledelse, har DONG Energy valgt ikke at rapportere på anbefalingerne i ejerskabspolitikken.

## Governance model



### 1. Aktionærer og 2. Generalforsamling

Aktionærerne varetager deres rettigheder på selskabets generalforsamling og udpeger f.eks. selskabets bestyrelse og revisor.

Beslutningsprocessen på generalforsamlingen følger de almindelige regler i selskabsloven. Af den aktionæroverenskomst, som blev indgået mellem de aktionærer, som deltog i kapitaludvidelsen i 2014, fremgår dog, at Goldman Sachs blandt andet skal give samtykke til ændringer i selskabets vedtægter.

### **3. Nomineringskomite**

#### *Ansvarsområder*

Nomineringskomiteen vurderer bestyrelsens sammensætning og fremlægger anbefalinger om valg af egnede bestyrelseskandidater for aktionærerne på den ordinære generalforsamling. Forretningsordenen for Nomineringskomiteen kan findes på [dongenergy.com/god\\_selskabsledelse](http://dongenergy.com/god_selskabsledelse).

#### *Sammensætning og arbejde i 2015*

Nomineringskomiteen nedsættes efter hvert års ordinære generalforsamling og består af bestyrelsesformanden, næstformanden samt fire medlemmer udpeget af hver af de fire største navnenoterede aktionærer. Ved udgangen af 2015 bestod Nomineringskomiteen af:

- Thomas Thune Andersen og Lene Skole (Bestyrelsens formand og næstformand)
- Rasmus Lønborg (udpeget af Finansministeriet)
- Martin Hintze (udpeget af Goldman Sachs)
- Jesper Hjulmand (udpeget af SEAS-NVE)
- Carsten Stendevad (udpeget af ATP)

I 2015 har Nomineringskomiteen haft fokus på at øge repræsentationen af det underrepræsenterede køn i selskabets bestyrelse. På den ordinære generalforsamling i 2015 blev der indvalgt tre kvinder i bestyrelsen, således at der er ligelig repræsentation. Oplysning om politik for kvinder i ledelsen og opfølgning på måltal fremgår af note 9.4.4. i årsrapporten for 2015. Der blev holdt to møder i 2015.

### **4. Bestyrelsen**

#### *Ansvarsområder*

Bestyrelsen varetager den overordnede ledelse af selskabet og har ansvaret for at ansætte en kvalificeret direktion. Herudover fastlægger bestyrelsen strategien, træffer beslutning om større investeringer og frasalg, kapitalgrundlag, væsentlige politikker, kontrol- og revisionsforhold, risikostyring samt væsentlige driftsforhold. Bestyrelsen har nedsat en Revisions- og Risikokomite og en Vederlagskomite.

### *Sammensætning*

Bestyrelsen havde 12 medlemmer ved udgangen af 2015. Otte er valgt af generalforsamlingen på baggrund af anbefalinger fra Nomineringskomiteen, mens fire er valgt af medarbejderne. DONG Energy lægger vægt på, at bestyrelsens medlemmer har betydelig viden og erfaring fra ledelseshverv i større danske og udenlandske erhvervsvirksomheder med en bred vifte af aktivitetsområder, herunder aktiviteter på områder, som har direkte relation til selskabets forretningsområder. Bestyrelsen har udarbejdet en oversigt over de kompetencer, som bør være repræsenteret i DONG Energy's bestyrelse. Competenceoversigten kan findes på <http://www.dongenergy.com/da/om-dong-energy/god-selskabsledelse>.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, herunder nuværende hverv, øvrige ledelseshverv, uafhængighed og særlige kompetencer, kan findes på side 46-47 i årsrapporten for 2015. Der er udpeget tre bestyrelsesobservatører i overensstemmelse med reglerne i selskabets vedtægter. Observatørerne deltager i bestyrelsesmøder og møder i bestyrelsens komiteer, men har ikke stemmeret. Ved udgangen af 2015 var der udpeget følgende observatører:

- Michael Bruun (udpeget af Goldman Sachs)
- Philippe Lenoble (udpeget af Goldman Sachs)
- Mogens Vinther (udpeget af SYDENERGI, Nyfors Entreprise og Aura Energi)

### *Udvidet minoritetsbeskyttelse til Goldman Sachs*

Nogle bestyrelsesbeslutninger forudsætter samtykke fra Goldman Sachs. Det drejer sig bl.a. om væsentlige afvigelser fra den forretningsplan, der lå til grund for kapitaludvidelsen i 2014, opstart af virksomhed inden for nye forretningsområder eller i lande, hvor koncernen ikke er til stede i dag, større opkøb, frasalg og investeringer, væsentlig udstedelse af ny kapital og hybridkapital samt ændringer i direktionen.

### *Bestyrelsens arbejdsgange*

Bestyrelsens og bestyrelsesformandens opgaver er fastlagt i bestyrelsens forretningsorden, som gennemgås af bestyrelsen en gang årligt.

### *Bestyrelsens arbejde i 2015*

Bestyrelsen har holdt ni møder og et strategiseminar i 2015. Bestyrelsen har løbende betydeligt fokus på sikkerhedsindsatsen i DONG Energy og modtager en særskilt orientering herom i forbindelse med bestyrelsesmøderne.

I forbindelse med kapitaludvidelsen i 2014 blev det besluttet af aktionærerne og DONG Energy at udvikle en plan for selskabets fortsatte strategiske udvikling frem mod en mulig børsintroduktion. Bestyrelsen godkendte planen i september 2015.

Herudover har bestyrelsen i 2015 bl.a. haft fokus på fremdriften i koncernens igangværende investeringer (herunder Hejre-projektet), nye anlægsinvesteringer (herunder havmølleprojekterne Race Bank og Walney Extension), frasalg af ejerandele i havmølleprojekter (herunder Gode Wind 1) samt udviklingen af projektporteføljen inden for havvind efter 2020.

Bestyrelsen har også godkendt udstedelsen af hybridobligationer med en pålydende værdi på EUR 600 millioner til refinansiering af DONG Energy's hybridobligation udstedt i 2005.

#### *Vederlag*

Bestyrelsens medlemmer modtager alene et fast vederlag, som godkendes årligt af selskabets generalforsamling. Bestyrelsen er ikke omfattet af selskabets aktiebaserede incitamentsprogram. Oplysninger om vederlag til bestyrelsens medlemmer findes i note 2.7 i årsrapporten for 2015.

### **5. Vederlagskomite**

#### *Ansvarsområder*

Komiteen bistår bestyrelsen med at opfylde sine forpligtelser i forbindelse med udarbejdelse og gennemførelse af selskabets vederlagspolitik. Komiteen skal bl.a. vurdere og udarbejde indstillinger om koncernledelsens lønregulering, seneste og kommende års bonus, anvendelse af fastholdelsesordninger for nøglepersoner, anvendelse af engangsgodtgørelser samt anvendelse og introduktion af nye kompensationselementer til medarbejdere i koncernens Leadership Forum (350 medlemmer).

Kommissoriet for Vederlagskomiteen kan findes på <http://www.dongenergy.com/da/om-dong-energy/god-selskabsledelse>.

#### *Sammensætning og arbejde i 2015*

Vederlagskomiteen bestod ved udgangen af 2015 af Thomas Thune Andersen (formand), Pia Gjellerup og Martin Hintze. Administrerende direktør Henrik Poulsen og HR-direktør Hanne Blume deltager ligeledes i komiteens møder.

Komiteen har holdt tre møder i 2015.

I 2015 har vederlagskomiteen bl.a. haft fortsat fokus på god governance i forhold til aflønningsforhold i DONG Energy, herunder Statens ejerskabspolitik. Vederlagskomiteen har også haft fokus på, at aflønningsforholdene er på markedsniveau og understøtter den konstante fokus på fastholdelse af viden i DONG Energy.

## 6. Revisions- og risikokomite

### *Ansvarsområder*

Revisions- og risikokomiteen bistår bestyrelsen med overvågningen af den finansielle og ikke-finansielle rapportering, finansielle og forretningsmæssige risici, det interne kontrolmiljø samt overholdelsen af lovgivning og andre krav fra offentlige myndigheder. Komiteen fastsætter endvidere rammerne for den interne og eksterne revisions arbejde, vurderer revisorernes uafhængighed og kompetence samt overvåger whistleblower-ordningen.

### *Sammensætning og arbejde i 2015*

Revisions- og risikokomiteen bestod ved udgangen af 2015 af tre medlemmer, Benny D. Loft (formand), Claus Wiinblad og Martin Hintze.

Komiteen holdt syv møder i 2015.

I 2015 fokuserede Revisions- og risikokomiteen bl.a. på integration af den finansielle og ikke-finansielle rapportering samt forbedring af datakvaliteten i den ikke-finansielle rapportering. Derudover er politikkerne for afdækning af rente- og valutarisici blevet opdateret, så de afspejler aktivernes sammensætning og imødegår den stigende eksponering fra omsætning fra vindmølleparker i Storbritannien. Der har ligeledes været fokus på koncernens operationelle IT-sikkerhed, hvor det nuværende niveau og tiltag til forbedring af sikkerheden er blevet drøftet.

Revisions- og risikokomiteen har også haft særligt fokus på regnskabsmæssige skøn og vurderinger relateret til værdiforringelse af aktiver (særligt olie- og gasaktiviteterne), retableringsforpligtelser, øvrige hensatte forpligtelser samt eventualforpligtelser (særligt vedrørende vindaktiviteterne). Drøftelserne har været centreret om dels de eksterne faktorer, der indgår i opgørelsen af værdier og forpligtelser, herunder forventninger til markedspriser, valutakurser, diskonteringsratser og risikofrie renter, dels de anvendte beregningsmetoder og lovgrundlag. Gennemgangen af de regnskabsmæssige skøn og vurderinger er en del af de interne kontroller i DONG Energy.

## 7. Intern Revision

### *Ansvarsområder*

Intern Revision, der refererer til Revisions- og risikokomiteen, har til formål at komme med forslag til forbedring og effektivisering af selskabets processer og kontrolmiljø, herunder anvendelsen af IT ved udførelse af revision og konsulentopgaver. Herudover er Intern Revision ansvarlig for modtagelse og håndtering af whistleblower-sager (jf. nedenfor). Intern Revision er valideret af The Institute of Internal Auditors (IIA).

### *Arbejde i 2015*

I 2015 har Intern Revision haft særligt fokus på revision og rådgivning vedrørende centrale processer og risikostyring, håndtering af anlægsinvesteringer og efterfølgende drift, forbedring af datakvalitet for ikke-finansielle data og integreret rapportering, håndtering af kritiske modeller, beskyttelse af kritisk infrastruktur og data, idriftsættelse af IT systemer og ændringer i væsentlige forretningsområder.

### *Whistleblower-ordningen*

DONG Energy's whistleblower-ordning giver medarbejdere og andre personer med tilknytning til selskabet mulighed for at rapportere alvorlige forseelser, herunder bestikkelse, bedrageri og andre strafbare forhold.

Whistleblower-ordningen er forankret hos formanden for Revisions- og risikokomiteen, men opgaverne er i det daglige delegeret til Intern Revision, som har ansvaret for at modtage og håndtere rapporteringer. Intern Revision modtager også rapporteringer via ledelsessystemet.

Der blev i 2015 rapporteret otte sager, som har kunnet underbygges helt eller delvist. Syv af sagerne har fået konsekvenser for de impliceredes ansættelsesforhold, mens en sag er overdraget til politiet til videre efterforskning. Sagerne handlede om tyveri, misbrug af kreditkort, interessekonflikt samt svindel med tidsregistrering og kilometergodtgørelse.

Ingen af de indberettede sager var forretningskritiske eller har haft betydning for koncernens finansielle resultater. DONG Energy tager imidlertid sådanne sager meget alvorligt og har fokus på at forhindre, at tilsvarende sager opstår igen.

## **8. Direktion og koncernledelse**

### *Ansvarsområder*

Direktionen varetager selskabets daglige ledelse. Bestyrelsen fastsætter de nærmere retningslinjer for direktionens arbejde, herunder arbejdsfordelingen mellem bestyrelsen og direktionen samt direktionens beføjelser til at indgå aftaler for selskabet.

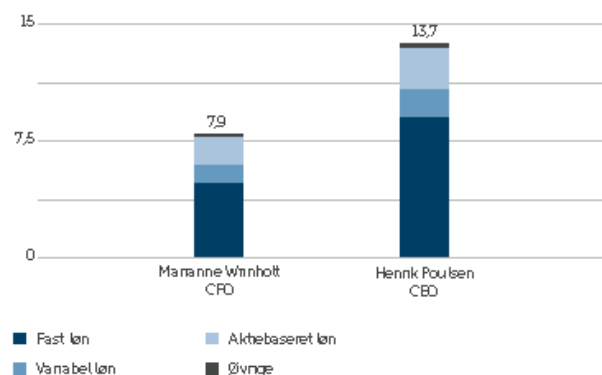
### *Sammensætning*

Administrerende direktør Henrik Poulsen og koncernøkonomidirektør Marianne Wiinholt udgør direktionen i DONG Energy A/S.

Oplysninger om direktørerne, herunder deres tidligere ansættelser og øvrige ledelseshverv, findes på side 45 i årsrapporten for 2015.

Direktionen varetager den daglige ledelse gennem koncernledelsen, som ud over direktionen omfatter direktørerne for selskabets fire forretningsområder: Samuel Leupold (WP), Thomas Dalsgaard (B&TP), Morten H. Buchgreitz (D&CS) og David B. Cook (O&G).

DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR OG KONCERN-ØKONOMIDIREKTØRENS AFLØNNING FOR 2015, DKK mio.



### Aflønning

Koncernledelsen modtager både fast og incitamentsbaseret aflønning. Sidstnævnte omfatter en årlig variabel løn (bonus), der er knyttet til regnskabsåret, og et aktieprogram. Oplysninger om koncernledelsens aflønning findes i note 2.7 i årsrapporten for 2015.

### Bonus

Den årlige bonus kan maksimalt udgøre 30% af den faste årsløn. De anvendte bonusmål er relateret til selskabets økonomiske og forretningsmæssige resultater samt selskabets strategiske fokus på sikkerhed. Bonusmålene understøtter således DONG Energy's langsigtede strategiske mål. Kombinationen af forskellige typer bonusmål for den administrerende direktør og koncernøkonomidirektøren fremgår af tabellerne:



#### BONUSMÅL FOR ADMINISTRERENDE DIREKTØR (CEO) I 2015

	2015
Afkast af investeret kapital (ROCE)	30%
Investeringsprojekter – On-time / On-budget	30%
IPO roadmap	25%
Ulykkesfrekvens (LTIF)	15%

#### BONUSMÅL FOR KONCERNØKONOMI DIREKTØR (CFO) I 2015

	2015
Afkast af investeret kapital (ROCE)	20%
Finansielle leverancer til bestyrelsen	20%
IPO roadmap	20%
Funds from operation (FFO)	15%
Support Function undersøgelse <sup>1</sup>	15%
Ulykkesfrekvens (LTIF)	10%

<sup>1</sup> Brugertilfredshedsundersøgelse af koncernens støttefunktioner.

### Aktieprogram

Koncernledelsen er omfattet af et aktieprogram. Ved en børsnotering eller senest i 2019 får de medlemmer af koncernledelsen, som har tegnet aktier, mulighed for at få tildelt et antal gratisaktier, der afhænger af den enkeltes aktietegning og den økonomiske udvikling i DONG Energy i forhold til 10 sammenlignelige europæiske energiselskaber i perioden fra november 2013 til afslutningen af aktieprogrammet. Mere detaljerede oplysninger om aktieprogrammet findes i note 2.8 i årsrapporten for 2015.

### Evaluering

Bestyrelsen evaluerer løbende den administrerende direktørs arbejde ved opfølgning på selskabets udvikling set i forhold til strategi og målsætninger. En gang årligt evaluerer bestyrelsesformanden og den administrerende direktør samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen, bl.a. med fokus på rapportering og kommunikation.

### Intern kontrol og risikostyring ved regnskabsaflæggelsen

Intern kontrol i DONG Energy skal sikre, at væsentlige fejl og uregelmæssigheder omkring regnskabsaflæggelsen forebygges eller opdages og korrigeres, så den interne og eksterne finansielle rapportering giver et retvisende billede.

I 2015 er der arbejdet for at forbedre processen for ikke-finansiell rapportering, herunder identifikation og vurdering af risici og kontroller vedrørende ikke-finansiell rapportering. Derudover er der arbejdet med at forbedre overvågningen af virksomhedskontrollerne, herunder udvikling af nye årlige processer for overvågning og rapportering af virksomhedskontroller. Dette arbejde er baseret på COSO-begrebsrammen.

I 2016 vil der fortsat blive arbejdet med opdatering af selskabets politikker og vejledninger for interne kontroller samt fastlæggelse af ansvar for nøglekontroller i tværgående processer.

### **Kontrolmiljø**

Bestyrelsen og direktionen har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, og de godkender DONG Energy's overordnede politikker. Vigtige elementer heri er etik og integritet, som bl.a. udmønter sig i politik for god forretningsadfærd, samt bemyndigelsesregler vedrørende investeringer, lån, selskabets garantier mv., som blev ajourført i 2015.

Revisions- og risikokomiteén støtter bestyrelsen i dens arbejde med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og de væsentligste risici i denne. Revisions- og risikokomiteén overvåger endvidere udviklingen i de interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt den løbende rapportering om vurderede risici og interne kontroller fra forretningsområderne.

Direktionen og de enkelte forretningsområder har ansvaret for, at de interne kontrol- og risikostyringssystemer er effektive, og at der er implementeret kontroller til at begrænse risici vedrørende regnskabsaflæggelsen. Denne ansvarsfordeling understøtter et effektivt kontrolmiljø i koncernen.

### **Risikovurdering**

En gang årligt udarbejdes en risikovurdering med fokus på de regnskabsposter og områder, hvor der i særlig grad er risiko for væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen. Da risiciene er forskellige i de enkelte forretningsområder, foretages vurderingen for hvert af disse, og det vurderes herefter hvilke risici, der er væsentlige for koncernens interne og eksterne rapportering.

Regnskabsposter, som er baseret på skøn eller komplekse processer, vurderes at indeholde en større risiko for fejl.

De regnskabsposter og områder, hvor det vurderes, at risikoen for væsentlige fejl og påvirkningen på regnskabet er størst, omfattes af rapportering til ledelsen om intern kontrol.

De mest risikofyldte regnskabsposter og områder er anført nedenfor:

### **RISIKOFYLDTE REGNSKABSPOSTER OG OMRÅDER**

1. Entreprisekontrakter
2. Udskudt skat
3. Værdiforringelse af aktiver

4. Finansielle instrumenter
5. Hensættelser inklusiv tabsgivende kontrakter
6. M&A transaktioner
7. Administrative it-systemer
8. Brugstider for produktionsanlæg
9. Retableringsforpligtelser
10. Nettoomsætning

De risikofyldte regnskabsposter, der er baseret på væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger er omtalt i noterne til det finansielle regnskab for koncernen. Som led i risikovurderingen tages der stilling til risikoen for besvigelser og til de foranstaltninger, som er truffet for at reducere denne risiko. I den forbindelse vurderes den daglige ledelses muligheder for at tilsidesætte kontroller og for at foretage regnskabsmanipulation. Risikovurderingen gennemgås af Revisions- og risikokomiteén.

### **Kontrolaktiviteter**

Formålet med de etablerede kontrolaktiviteter er at forebygge eller opdage og korrigere væsentlige fejl i regnskabet, således at risikoen reduceres til et acceptabelt niveau. Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i risikovurderingen og omfatter godkendelser, funktionsadskillelse, analyser, afstemning, vurdering og opfølgning på mål samt kontroller vedrørende it-applikationer og generelle it-kontroller. Kontrolaktiviteterne er integreret i koncernens proces for den månedlige finansielle rapportering.

Arbejdet med at forbedre dokumentationen af sammenhængen mellem de identificerede risici vedrørende regnskabsaflæggelsen og koncernens nøglekontroller er understøttet af et rapporteringsværktøj.

### **Information og kommunikation**

DONG Energy's informations- og kommunikationssystemer er indrettet til at opfylde de rapporteringskrav, der gælder for børsnoterede virksomheder. Der er udarbejdet en regnskabshåndbog, rapporteringsinstrukser og vejledninger vedrørende interne kontroller med henblik på at sikre, at den finansielle rapportering foretages på et ensartet grundlag og med høj kvalitet. Disse dokumenter er tilgængelige på koncernens intranet.

### **Overvågning**

Den månedlige finansielle rapportering fra forretningsområderne analyseres og overvåges af forretningsområdernes kontrollere og ledelse. På koncernniveau kontrolleres rapporteringen fra forretningsområderne og det samlede koncernregnskab.

Forretningsområderne rapporterer løbende om udførelsen og modenheden af koncernens nøglekontroller. De ansvarlige i forretningsområderne overvåger udførelsen af intern kontrol og rapporterer hvert kvartal en sammenfattet konklusion om de udførte

interne kontroller til koncernen. Rapporteringen er suppleret med eventuelle handlingsplaner for identificerede svagheder. Væsentlige tiltag, svagheder og handlingsplaner rapporteres til Revisions- og risikokomiteén.

### **Dokumentation og struktur**

I DONG Energy anvendes et fælles rapporteringsværktøj til at dokumentere og rapportere finansielle risici og udførelsen af nøglekontroller. Rapporteringen fra forretningsområderne danner grundlag for ledelsens overvågning af koncernens interne kontroller og risikostyring i koncernen.

Nedenfor findes bestyrelsen for DONG Energy A/S' kommentarer til de enkelte anbefalinger.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>				
1.1.1 <b>Det anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X			<p>DONG Energy har en investor relations-funktion og holder løbende investormøder på baggrund af investor relations-materiale, som er tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.</p> <p>Der holdes regelmæssige møder med Finansministeriet i overensstemmelse med anbefalingerne i Statens ejerskabspolitik.</p>
1.1.2. <b>Det anbefales</b> , 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.	X			<p>Interessenternes forventninger til DONG Energy har stor betydning, og dialogen med interessenterne er helt central i DONG Energy's arbejde.</p> <p>DONG Energy's politik for samfundsansvar, som er godkendt af bestyrelsen, definerer hvordan koncernen samarbejder med interessenterne og håndterer samfundsmæssige udfordringer. Ved løbende og systematisk at involvere interessenterne identificerer DONG Energy områder, der har stor betydning for dem.</p> <p>På baggrund af dialog med interessenterne identificerer DONG Energy de vigtigste samfundsmæssige udfordringer, som DONG Energy skal tage fat på. Desuden definerer DONG Energy en række målsætninger og</p>

				<p>understøttende handlinger for, hvordan koncernen vil håndtere disse udfordringer.</p> <p>Status for opfyldelse af målene og gennemførelse af de understøttende handlinger beskrives i vores årlige bæredygtighedsrapporter for at sikre en høj grad af gennemsigtighed.</p> <p>Derudover overvåger Revisions- og Risikokomiteén DONG Energy's bæredygtighedsrapportering.</p>
1.1.3. <b>Det anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter	X			<p>Selskabet udarbejder kvartalsrapporter.</p> <p>Kvartalsrapporterne aflægges i overensstemmelse med IAS 34 "Præsentation af delårsrapporter" og i overensstemmelse med danske oplysningskrav til delårsrapporter for børsnoterede og statslige aktieselskaber.</p>
1.2.1. <b>Det anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			<p>DONG Energy har en webbaseret Aktionærportal, som bruges til kommunikation med aktionærerne i forbindelse med generalforsamlinger.</p> <p>DONG Energy A/S er i løbende dialog med de større aktionærer, og alle de større aktionærer deltager normalt i selskabets generalforsamlinger.</p> <p>De fire største aktionærer er repræsenteret i DONG Energy's Nomineringskomité, der udarbejder anbefalinger om valg af nye generalforsamlingsvalgte medlemmer til bestyrelsen.</p>

<p>1.2.2. <b>Det anbefales</b>, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>	<p>X</p>			<p>Der udarbejdes fuldmagtsblanketter, der giver aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen på selskabets generalforsamlinger, og aktionærene kan afgive fuldmagt via selskabets webbaserede Aktionærportal.</p>
<p>1.3.1. <b>Det 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 aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p>			<p>X</p>	<p>Da DONG Energy A/S ikke har udstedt børsnoterede aktier, har DONG Energy besluttet ikke at implementere procedurer for overtagelsesforsøg på nuværende tidspunkt.</p>
<p><b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b></p>				
<p>2.1.1. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.</p>	<p>X</p>			<p>Bestyrelsen foretager en årlig selvevaluering.</p> <p>I 2015 blev den årlige selvevaluering påbegyndt i december 2015 og forventes afsluttet i februar 2016.</p> <p>Bestyrelsen foretager også en årlig gennemgang af bestyrelsens forretningsorden.</p> <p>Forretningsordenen blev senest gennemgået i oktober 2015.</p>

<p>2.1.2. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.</p>	<p>X</p>			<p>Ud over den løbende opfølgning på og gennemgang af selskabets strategi afholdes der et årligt strategiseminar. I 2015 blev strategiseminaret afholdt i oktober måned.</p>
<p>2.1.3. <b>Det 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 i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	<p>X</p>			<p>Bestyrelsen følger løbende op på selskabets kapitalstruktur for at sikre, at kapitalstrukturen til enhver tid er hensigtsmæssig, jf. afsnit 8.5 i bestyrelsens forretningsorden.</p> <p>Yderligere oplysninger kan findes på side 11 og i note 6.1 i årsrapporten for 2015.</p>
<p>2.1.4. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.</p>	<p>X</p>			<p>Den gældende direktioninstruks blev gennemgået af bestyrelsen i oktober 2015 og indeholder bl.a. krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.</p>
<p>2.1.5. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.</p>	<p>X</p>			<p>Den årlige evaluering af direktionen omhandles i bestyrelsens forretningsorden (afsnit 10.3), mens successionsplanlægning omhandles i kommissoriet for Vederlagskomitéen (afsnit 1, viii). Den årlige evaluering af direktionen og successionsplanlægningen blev drøftet på bestyrelsesmøder i august og december 2015.</p>
<p>2.1.6. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder</p>	<p>X</p>			<p>I december 2015 drøftede bestyrelsen mål for mænd og kvinders repræsentation i bestyrelsen.</p> <p>Da DONG Energy A/S aktuelt anses for at have en lige repræsentation i bestyrelsen i</p>



<p>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>overensstemmelse med dansk lovgivning, er der ikke fastlagt mål for mænd og kvinders repræsentation i bestyrelsen.</p> <p>DONG Energy har også indført en politik for mænd og kvinders repræsentation på øvrige ledelsesniveauer.</p> <p>Se bemærkninger ovenfor og note 9.4.4 i årsrapporten for 2015.</p>
<p>2.2.1. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p>	X			<p>DONG Energy's politik for samfundsansvar blev godkendt af bestyrelsen den 31. januar 2011. Politikken er offentliggjort på DONG Energy's hjemmeside.</p>
<p>2.3.1. <b>Det 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.</p>	X			<p>I henhold til vedtægterne for DONG Energy A/S udpeger generalforsamlingen en næstformand for bestyrelsen for DONG Energy A/S for et år ad gangen.</p>
<p>2.3.2. <b>Det anbefales</b>, 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>	X			<p>Dette har ikke været aktuelt i 2015. Hvis situationen opstår, agter DONG Energy at følge anbefalingen.</p>

<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>			
<p>3.1.1. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen samt</li> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>	X		<p>Vedtægterne for DONG Energy A/S (§ 10.4 ) og forretningsordenen for Nomineringskomitéen (pkt. 2.1), indeholder en overordnet beskrivelse af de kompetencer, som bestyrelsen skal råde over for at kunne udføre sine opgaver bedst muligt.</p> <p>I december 2015 godkendte bestyrelsen en kompetenceprofil for bestyrelsesmedlemmer, der kan ses på <a href="http://dongenergy.com">dongenergy.com</a>.</p> <p>Årsrapporten for 2015 indeholder en beskrivelse af bestyrelsens sammensætning, herunder de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</p>
<p>3.1.2. <b>Det anbefales</b>, 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>	X		<p>I DONG Energy A/S forstås udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen af Nomineringskomitéen i overensstemmelse med vedtægterne og forretningsordenen for Nomineringskomitéen.</p> <p>I Nomineringskomitéen er bestyrelsen repræsenteret ved formanden og næstformanden.</p>
<p>3.1.3. <b>Det anbefales</b>, 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 øvrige ledelseshverv,</p>	X		<p>Ingen supplerende oplysninger.</p>

<p>herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>				
<p>3.1.4. <b>Det anbefales</b>, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>			X	<p>Selskabet mener ikke, at det er fordel at fastsætte en aldersgrænse, eftersom dette potentielt kan indskrænke rekrutteringsgrundlaget og kompetenceniveauet for bestyrelsen. Alder er dog en af flere parametre i den samlede vurdering af bestyrelsen og nye kandidater.</p>
<p>3.1.5. <b>Det anbefales</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	X			<p>Generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer afgår hvert år på den ordinære generalforsamling (og kan genvælges), jf. § 10.2 i vedtægterne.</p>
<p>3.2.1. <b>Det 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 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> </ul>	X			<p>Mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer anses for at være uafhængige i overensstemmelse med anbefalingen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,</li> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med 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>3.3.1. <b>Det anbefales</b>, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at</p>	X			Ingen supplerende bemærkninger.

<p>vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>				
<p>3.3.2. <b>Det 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>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</li> </ul>	X			<p>Se side 46-47 i årsrapporten for 2015.</p>
<p>3.4.1. <b>Det anbefales</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p>	X			<p>Bestyrelsen i DONG Energy har nedsat en Vederlagskomité og en Revisions- og Risikokomité.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> <li>•</li> </ul>				<p>Oplysninger om komitéerne findes ovenfor.</p> <p>Kommissoriet for Vederlagskomitéen og Revisions- og Risikokomitéen findes på selskabets hjemmeside.</p>
<p>3.4.2. <b>Det anbefales</b>, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	X			<p>Revisions- og Risikokomitéen og Vederlagskomitéen består af tre medlemmer hver. Flertallet af medlemmerne anses for at være uafhængige i overensstemmelse med anbefalingerne for god selskabsledelse.</p>
<p>3.4.3. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget, og at</li> <li>• udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</li> </ul>	X			<p>Bestyrelsen har nedsat en Revisions- og Risikokomité.</p> <p>Det vurderes, at alle medlemmerne af Revisions- og Risikokomitéen har kvalifikationer inden for økonomi, regnskabsvæsen og revision.</p>

<p>3.4.4. <b>Det anbefales</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter og</li> <li>• usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	X			<p>Der henvises til afsnit I (under ansvar) i kommissoriet for Revisions- og Risikokomiteén.</p>
<p>3.4.5. <b>Det anbefales</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision og i givet fald fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	X			<p>DONG Energy etablerede en intern revisionsfunktion (Intern Revision) den 1. april 2013.</p> <p>Den interne revisionsfunktion beskrives nærmere i afsnit C (under ansvar) i kommissoriet for Revisions- og Risikokomiteén.</p>
<p>3.4.6. <b>Det anbefales</b>, 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"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive, hvilken tid der</li> </ul>		X		<p><u>Generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer:</u></p> <p>DONG Energy har nedsat en Nomineringskomité i overensstemmelse med § 12 i selskabets vedtægter med repræsentanter fra bestyrelsen (formand og næstformand) og de fire største aktionærer i selskabet. Komiteén har til formål at</p>

<p>skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>				<p>strukturere dialogen mellem aktionærerne om sammensætningen af bestyrelsen.</p> <p>Nomineringskomitéen har endvidere til formål at forelægge generalforsamlingen anbefalinger om valg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.</p> <p><u>Direktion/koncernledelse</u> Nomineringskomitéen er ikke involveret i ansættelse og vurdering af direktionen eller i de øvrige forhold, der er beskrevet i anbefalingen.</p>
<p>3.4.7. <b>Det 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 de overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse</li> </ul>	X			<p>Bestyrelsen har nedsat en Vederlagskomité.</p>



<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>				
<p>3.4.8. <b>Det anbefales</b>, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	X			Ingen supplerende bemærkninger.
<p>3.5.1. <b>Det anbefales</b>, 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.</p>	X			I 2015 blev den årlige selvevaluering påbegyndt i december 2015 og forventes afsluttet i februar 2016.
<p>3.5.2. <b>Det anbefales</b>, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt</p>	X			Som led i selvevalueringen vurderer bestyrelsen, om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt.

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.				
3.5.3. <b>Det anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	X			Den årlige evaluering af direktionen blev drøftet på bestyrelsesmøder i august og december 2015.
3.5.4. <b>Det 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.	X			Evalueringen af samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen blev drøftet på et møde i oktober 2015.
<b>4. Ledelsens vederlag</b>				
4.1.1. <b>Det anbefales</b> , at bestyrelsen udarbejder en klar og gennemskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter og</li> </ul>	X			Bestyrelsen og generalforsamlingen godkendte i februar 2014 vederlagspolitikken for bestyrelsen og direktionen.  Vederlagspolitikken er offentliggjort på selskabets hjemmeside.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>				
<p>4.1.2. <b>Det 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, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og</li> <li>• 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.</li> </ul>	X			Ingen supplerende bemærkninger.

4.1.3. <b>Det anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner.	X			I henhold til vederlagspolitikken er bestyrelsen ikke omfattet af aktieoptions- eller warrantprogrammer.
4.1.4. <b>Det anbefales</b> , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst tre år efter tildelingen.		X		<p>Direktionen er omfattet af aktieprogrammet for ledere, der blev etableret i 2014.</p> <p>Efter drøftelser med de større aktionærer blev programmet struktureret som et enkeltstående program med indledende tegning af aktier og periodisk tildeling af rettigheder til bonusaktier over en 4-årig periode.</p> <p>Eftersom DONG Energy har implementeret et enkeltstående program, og rettighederne til bonusaktier tildeles i 2014-2017 og kan udnyttes ved en børsnotering eller senest i 2019, følger DONG Energy ikke anbefalingen fuldt ud.</p>
4.1.5. <b>Det anbefales</b> , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X			Der indgår en fratrædelsesordning i den administrerende direktørs og koncernøkonomidirektørens ansættelseskontrakt, hvor afskedigelse medfører betaling af 24 måneders vederlag i form af løn i opsigelsesperioden (12 måneder) og fratrædelsesgodtgørelse (12 måneder).
4.2.1. <b>Det anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			Hvis det er relevant, vil vederlagspolitikken indgå i formandens beretning på generalforsamlingen.
4.2.2. <b>Det anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til	X			Se § 7.2 i vedtægterne (punkt 8).

vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.				
4.2.3. <b>Det anbefales</b> , 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.	X			Der henvises til årsrapporten for 2015 (note 2.7).
<b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b>				
5.1.1. <b>Det 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.	X			Se årsrapporten for 2015 (side 35-39) og note 7.
5.2.1. <b>Det anbefales</b> , 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.	X			DONG Energy har en whistleblower-hotline.

<p>5.3.1. <b>Det anbefales</b>, 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>X</p>			<p>Se afsnit C (under "Virksomheden") i kommissoriet for Revisions- og Risikokomiteén.</p>
<p>5.3.2. <b>Det anbefales</b>, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.</p>	<p>X</p>			<p>Ingen supplerende bemærkninger.</p>