

2. februar 2017

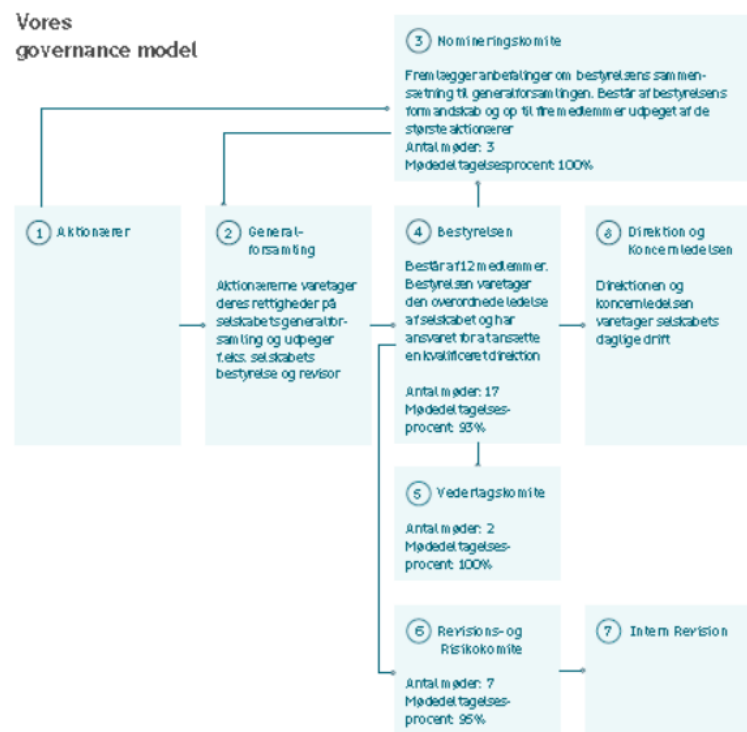
Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b

Denne redegørelse indgår i ledelsesberetningen i årsrapporten for DONG Energy A/S for perioden 1. januar 2016 til 31. december 2016.

I. Sammensætning af bestyrelser og udvalg og deres funktion

Vi har i mange år arbejdet med god selskabsledelse. Vi forholder os årligt til anbefalingerne fra den danske komite for god selskabsledelse, beskriver god selskabsledelse i årsrapporten og laver en uddybende redegørelse, som du kan finde på vores hjemmeside.

Børsnoteringen har ført til visse ændringer i vores governance model. Samspillet mellem de større aktionærer var tidligere fastlagt i en aftale mellem de aktionærer, som var med i kapitaludvidelsen i 2014. Da vi blev børsnoteret, ophørte de fleste dele af aftalen. Således har ingen af de større aktionærer i dag ret til at vælge et medlem af vores bestyrelse, og Goldman Sachs skal ikke længere godkende visse bestyrelsesbeslutninger. Vores governance model er nu på linje med andre større danske børsnoterede virksomheder.



1. Aktionærer

Vores aktionærer varetager deres rettigheder på generalforsamlingen, som blandt andet udpeger bestyrelsen og revisor.

2. Generalforsamling

Generalforsamlingen godkender beslutninger efter de almindelige regler i selskabsloven. Generalforsamlingen kan dog kun godkende forslag om ændring af vedtægterne eller opløsning af selskabet, hvis den danske stat i sin egenskab som majoritetsejer deltager på generalforsamlingen og stemmer for forslaget.

3. Nomineringskomite **Medlemmer og opgaver**

Nomineringskomiteen er nedsat i henhold til vedtægterne og består af bestyrelsens formand og næstformand og op til fire medlemmer valgt af de største aktionærer hvert efterår. Ønsker en af de fire største aktionærer ikke at sidde i komitéen, går udpegningsretten videre til den femtestørste aktionær osv.

Før børsnoteringen kunne aktionæerne Goldman Sachs, SEAS-NVE og ATP hver vælge et medlem til vores bestyrelse. Goldman Sachs havde også to observatører i bestyrelsen. Disse rettigheder ophørte ved børsnoteringen. Vores nomineringskomité har derfor i dag en endnu vigtigere rolle med at sikre, at det er personer med de rette kompetencer, der foreslås valgt af aktionæerne på generalforsamlingen.

I dag sidder Thomas Thune Andersen, Lene Skole, Rasmus Lønborg (valgt af Finansministeriet), Michael Specht Bruun (valgt af Goldman Sachs), Jesper Hjulmand (valgt af SEAS-NVE) og Kasper Ahrndt Lorenzen (valgt af ATP) i komitéen.

Komitéens arbejde munder ud i nogle skriftlige anbefalinger om gen- eller nyvalg af bestyrelsesmedlemmer. Vi offentliggør og sender anbefalingerne til aktionæerne inden den ordinære generalforsamling. Komitéen løser ikke andre opgaver for selskabet.

Nomineringskomitéens opgaver, møder mv. er fastlagt i en forretningsorden, som du kan finde på www.dongenergy.com/god_selskabsledelse.

Særlige arbejdsopgaver i 2016

Komiteen anbefalede i marts 2016 generalforsamlingen at genvælge alle bestyrelsesmedlemmer, og generalforsamlingen fulgte anbefalingen.

Komitéen godkendte på sit møde i september 2016 den årlige mødeplan og drøftede bestyrelsens sammensætning samt behovet for udskiftninger efter børsnoteringen. Komitéen vurderede også kompetenceprofiler for de forskellige bestyrelsesmedlemmer, blandt andet behovet for at øge erfaringen med store investeringsprojekter samt corporate finance. Komitéen besluttede at starte en rekrutteringsproces for at styrke disse kompetencer i bestyrelsen.

4. Bestyrelsen **Medlemmer og opgaver**

Bestyrelsen har 12 medlemmer. Generalforsamlingen vælger hvert år otte medlemmer, og medarbejderne vælger fire medlemmer, typisk hvert fjerde år.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, deres øvrige ledelseshverv, uafhængighed og særlige kompetencer findes i årsrapporten for 2016, side 60-61.

Bestyrelsen varetager den overordnede ledelse af selskabet. Bestyrelsen fastlægger strategien, træffer beslutning om større investeringer og frasalg, kapitalgrundlag, væsentlige politikker, kontrol- og revisionsforhold, risikostyring samt væsentlige driftsforhold. Bestyrelsen ansætter direktionen.

Bestyrelsen har blandt sine medlemmer nedsat to komitéer, en revisions- og risikokomité og en vederlagskomité.

Bestyrelsen har forretningsordener, som beskriver arbejdet og opgaverne i bestyrelsen og de to komitéer. Bestyrelsen vurderer årligt, om der er behov for at opdatere forretningsordenerne. Du kan læse om forretningsordenerne for bestyrelsen og de to komitéer på www.dongenergy.com/god_selskabsledelse.

Særlige arbejdsopgaver i 2016

Bestyrelsen har ved siden af det almindelige bestyrelsesarbejde brugt meget tid på børsnoteringen. I børsnoteringsprocessen varetog bestyrelsen sammen med direktionen selskabets interesser. I den forbindelse har bestyrelsen blandt andet behandlet prospektet, compliance- og selskabsforhold, vores nye aktieprogram for ledende medarbejdere og god selskabsledelse. Bestyrelsen har også som noget nyt fastsat en investor relations-politik og retningslinjer for, hvordan bestyrelsen skal agere, hvis der kommer et overtagelsestilbud på DONG Energy. Det almindelige bestyrelsesarbejde har også været præget af travlhed, blandt andet med investeringsbeslutningerne om de tre nye havmølleparker i Storbritannien, Tyskland og Holland.

Flere af vores bestyrelsesmedlemmer har ledelsesposter i andre virksomheder, som er i energisektoren eller i øvrigt har samarbejdsrelationer med os. De pågældende personer og bestyrelsen som helhed er derfor meget opmærksomme på risikoen for interessekonflikter. I 2016 har bestyrelsen lavet supplerende retningslinjer for at undgå interessekonflikter.

Bestyrelsen gennemførte sin årlige selvevaluering i november og december 2016. Alle medlemmer besvarede et anonymt spørgeskema, og formanden havde en dialog med hvert enkelt medlem, inden den samlede bestyrelse drøftede resultaterne. Bestyrelsen fulgte på mødet også op på opfølgningpunkterne fra sidste års selvevaluering.

Vigtige bestyrelsesopgaver i 2016

Investeringer og frasalg

- Anlægsinvesteringer i havmølleprojekterne Hornsea 1 i Storbritannien, Borssele 1 & 2 i Holland og Borkum Riffgrund 2 i Tyskland
- Anlægsinvestering i et bioanlæg i Storbritannien, der skal håndtere usorteret husholdningsaffald ved hjælp af enzymer
- Salg af ejerandele i havmølleparkerne Burbo Bank Extension og Race Bank i Storbritannien
- Salg af den danske gasdistributionsforretning
- Salg af visse norske olie- og gasfelter.

Andre opgaver

- Udvikling af vores projektportefølje inden for havvind efter 2020, herunder opstart af aktiviteter i Taiwan og USA
- Beslutning om at sætte olie- og gasforretningen til salg
- Ophævelse af kontrakten om opførelsen af Hejre-platformen
- Tilbagekøb af dele af vores seniorobligationer for godt EUR 500 mio.
- Anken af Sø- og Handelsrettens dom i Elsam-sagen.

5. Vederlagskomite**Medlemmer og opgaver**

Thomas Thune Andersen (formand), Pia Gjellerup og Martin Hinze er medlemmer af vederlagskomitéen.

Komitéen bistår bestyrelsen i at forberede og gennemføre vederlagspolitikken. Udvalget vurderer og udarbejder anbefalinger om koncernledelsens lønregulering, bonusser, anvendelse af fastholdelsesordninger for nøglepersoner, anvendelse af engangsvederlag og indførelsen af nye kompensationslementer.

I 2016 behandlede vederlagskomitéen blandt andet indførelsen af et nyt aktieprogram og en række fastholdelsesordninger.

6. Revisions- og risikokomité**Medlemmer og opgaver**

Benny D. Loft (formand), Lene Skole og Claus Wiinblad er medlemmer af revisions- og risikokomitéen.

Komitéen hjælper bestyrelsen med at overvåge den finansielle og ikke-finansielle rapportering, finansielle og forretningsmæssige risici, overholdelse af lovgivning og krav fra offentlige myndigheder samt det interne kontrolmiljø.

Komitéen godkender også rammerne for den interne og eksterne revisions arbejde, vurderer revisorernes uafhængighed og kompetence samt overvåger whistleblower-ordningen.

Særlige arbejdsopgaver i 2016

I 2016 implementerede Danmark en ny regulering vedrørende revision. Det har medført, at komitéens kommissorium er blevet opdateret med det ændrede ansvarsområde.

Komitéen har også godkendt en ny politik for brug af koncernrevisor. Den indeholder blandt andet en grænse for brug af koncernrevisor til ikke-revisionsydelser på 100% af koncernhonoraret samt en forhåndsgodkendelse af ikke-revisionsydelser. Komitéen kan godkende en overskridelse af grænsen.

Vigtige opgaver i revisions- og risikokomiteén i 2016*Revision og regnskab*

- Implementering af ny revisorerklæring på koncernregnskabet
- Gennemgang af præsentation af Oil & Ga som ophørende aktiviteter
- Vurdering af behov for nedskrivninger af olie- og gasaktiver
- Gennemgang af den regnskabsmæssige behandling af nyt aktieprogram for ledende medarbejdere
- Gennemgang af hensættelser i forbindelse med ophævelse af kontrakten vedrørende Hejre-platformen
- Implementering af ny struktur i kvartalsrapporten, årsrapporten og bæredygtighedsrapporten efter børsnoteringen
- Gennemgang af forventninger til markedspriser, valutakurser, diskonteringsratser og risikofrie renter.

Risiko

- Gennemgang af IT-sikkerhed på det operationelle og administrative område samt 'cyber defence'
- Vurdering af påvirkningen fra den britiske afstemning om udtræden af EU (Brexit)
- Vurdering af likviditetsreserve og indfrielse af bankgæld og obligationer
- Godkendelse af nyt mandat for rente- og inflationsrisikostyring

7. Intern revision**Medarbejdere og opgaver**

Vores interne revisionsafdeling refererer til revisions- og risikokomiteén. Dermed er afdelingen uafhængig af vores almindelige ledelsesstrukturer. Intern Revision kommer med forslag om at forbedre og effektivisere vores processer og kontrolmiljø. Intern Revision varetager primært arbejdet med at revidere og rådgive om vores centrale processer og risikostyring, blandt andet i forhold til IT-sikkerhed.

Formanden for revisions- og risikokomiteén er ansvarlig for whistleblower-ordningen. Det er Intern Revision, som i det daglige modtager og behandler indberetningerne.

Særlige arbejdsopgaver i 2016

Intern Revision har løst særlige revisions- og rådgivningsopgaver inden for følgende områder: ledelse og styring af modelrisici, implementering af et nyt system, som overvåger forskellige omkostningstyper, sikring af råvarer og valuta samt overvågningen af, om vores leverandører og andre samarbejdspartnere overholder internationale standarder for menneske- og arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrruption.

Whistleblower-ordningen

Vores medarbejdere og andre med tilknytning til os kan indberette alvorlige forseelser, såsom bestikkelse, bedrageri og andre strafbare forhold til vores whistleblower-ordning eller via vores ledelsessystem. I 2016 har indberetningerne ført til tre substantierede sager. To sager om interessekonflikter i forbindelse med eksterne samarbejdspartnere og en sag om returkommission fra to leverandører. Sagerne har haft konsekvenser for de involverede medarbejders og konsulents ansættelse hos os. Ingen af sagerne var forretningskritiske eller

har haft betydning for vores finansielle resultater. Vi ser meget alvorligt på sådanne sager og gør, hvad vi kan for at undgå, at lignende sager opstår igen.

8. Direktion og koncernledelse

Medlemmer og opgaver

Henrik Poulsen (administrerende direktør) og Marianne Wiinholt (koncernøkonomidirektør) er direktører i DONG Energy A/S.

Direktionen varetager den daglige ledelse. Bestyrelsen har lavet retningslinjer for direktionens arbejde, blandt andet for arbejdsfordelingen mellem bestyrelsen og direktionen samt direktionens adgang til at indgå aftaler for DONG Energy. Bestyrelsen drøfter løbende den administrerende direktørs arbejde, blandt andet ved at vurdere udviklingen i forhold til vores strategi og målsætninger.

Bestyrelsesformanden og den administrerende direktør har også en løbende dialog om samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen.

Den daglige ledelse varetages også af koncernledelsen, som udover Henrik Poulsen og Marianne Wiinholt består af direktørerne for vores fire forretningsområder: Samuel Leupold (Wind Power), Thomas Dalsgaard (Bioenergy & Thermal Power), Morten H. Buchgreitz (Distribution & Customer Solutions) og David B. Cook (Oil & Gas).

Du kan finde oplysninger om direktionen, blandt andet deres tidligere ansættelser og øvrige ledelseshverv, på side 59 i årsrapporten for 2016. I vederlagsafsnittet i årsrapporten for 2016 kan du på side 55-56 se en beskrivelse af direktionens aflønning.

Sådan forholder vi os til anbefalingerne for god selskabsledelse

Som børsnoteret selskab forholder vi os årligt til 'Anbefalinger for god selskabsledelse', der er udarbejdet af den danske komité for god selskabsledelse. Du kan læse den på www.corporategovernance.dk.

Vi fraviger helt eller delvis følgende anbefalinger:

- Vores aktionærer har valgt, at der i vedtægterne ikke skal være en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, da en aldersgrænse kan indskrænke rekrutteringsgrundlaget og muligvis også reducere bestyrelsens kompetenceniveau.
- Vores aktionærer har også valgt at have en ordning i vedtægterne om en nomineringskomité, som både har bestyrelsesmedlemmer og andre medlemmer valgt af aktionærerne. Komitéen ser alene på bestyrelsens sammensætning og udarbejder anbefalinger til generalforsamlingen om valg af bestyrelsesmedlemmer. Idéen med komitéen er at strukturere dialogen mellem vores større aktionærer om bestyrelsens sammensætning. Nomineringskomitéen har derfor både andre medlemmer og opgaver, end der er lagt op til i anbefalingerne for god selskabsledelse.

- Vi indførte efter børsnoteringen et nyt aktieprogram for direktionen. Programmet følger anbefalingerne for god selskabsledelse, bortset fra at den første optjeningsperiode er lidt kortere end de anbefalede tre år. Dette skyldes, at programmet blev indført i efteråret 2016, og at vi udarbejder en opgørelse første gang i foråret 2019. Fremtidige tildelinger kommer til at ligge om foråret, så optjeningsperioden bliver tre år.

Den danske stat har en ejerskabspolitik. Politikken har anbefalinger om god selskabsledelse, som gælder for den ansvarlige minister og de statslige selskaber. Da vi som børsnoteret selskab forholder os til anbefalingerne fra komitéen for god selskabsledelse, rapporterer vi ikke på anbefalingerne i ejerskabspolitikken.

II. Intern kontrol og risikostyring ved regnskabsaflæggelsen

Formålet med DONG Energy's interne kontroller er at sikre pålidelig og gennemsigtig regnskabsaflæggelse og opretholde høje etiske standarder.

Vores interne kontroller skal sikre, at væsentlige fejl og uregelmæssigheder i regnskabsaflæggelsen forebygges eller opdages og korrigeres.

Det interne kontrolarbejde blev i 2016 yderligere styrket med implementeringen af en intern kontrolpolitik. Det videre arbejde med opdatering af vejledninger for interne kontroller vil fortsætte i 2017 med hensyn til modenhed og fastlæggelse af omfanget af nøglekontroller.

Kontrolmiljø

Kontrolmiljøet er defineret af politikker, retningslinjer, interne processer og organisatoriske strukturer, der danner grundlag for gennemførelse af interne kontrolforanstaltninger i hele vores organisation.

Bestyrelsen og direktionen har ansvaret for koncernens interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, og de godkender de overordnede politikker inden for disse områder.

I denne sammenhæng er etik og integritet vigtige elementer, hvilket udmønter sig i vores fem styrende principper. Disse principper findes på dongenergy.com.

Revisions- og risikokomiteén støtter bestyrelsen i dens arbejde med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og de væsentligste risici forbundet dermed. 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 risikostyringsystemer er effektive, og at der er implementeret kontroller med det formål at begrænse risici forbundet med regnskabsaflæggelsen. Denne ansvarsfordeling sikrer et effektivt kontrolmiljø i koncernen.

Kontrolmiljø – eksempler	
<p>Vores fem styrende principper</p> <p>Den måde, vi arbejder på, er baseret på fem styrende principper. Principperne slår tonen an i toppen for at sikre pålidelig og tilstrækkelig regnskabsaflæggelse og opretholde høje etiske standarder.</p>	<p>God forretningsadfærd</p> <p>Vi har nultolerance over for bestikkelse og lignende korrupsion, bedrageri og andre former for upassende forretningsadfærd. Politikken omhandler god forretningsadfærd og udstikker principper, som gælder for alle vores medarbejdere og alle koncernens forretninger og i alle de lande, hvor vi driver virksomhed.</p>
<p>Den interne kontrolpolitik</p> <p>Politikken indeholder detaljerede retningslinjer for vores interne kontrolaktiviteter. Politikken fastlægger vores mål for interne kontroller, hvordan politikken bliver håndhævet, hvem den har betydning for, og hvem der er ansvarlig. Den understøtter vores fem styrende principper.</p>	<p>Dispositionsbeføjelser</p> <p>Dispositioner af større økonomisk eller strategisk vigtighed skal godkendes i overensstemmelse med dispositionsbeføjelserne. Reglerne angiver godkendelsesrettigheder og beløbsgrænser.</p>

Risikovurdering

Med henblik på at opdage og forebygge mulige risici for væsentlige fejl i regnskabsaflæggelsen, gennemfører vi årligt en risikovurdering, som danner grundlag for at fastslå, hvordan risiciene skal håndteres og minimeres af de interne kontroller.

Risikovurderingen fokuserer på emner og processer, som er forbundet med en betydelig risiko. Først fastsættes koncernens mål, og dernæst foretages en risikovurdering for hvert forretningsområde. På baggrund heraf foretages en vurdering for at fastslå, hvilke risici der er væsentlige for koncernens regnskabsaflæggelse.

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

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.

Væsentligste rapporteringsrisici	Væsentligste kontrolaktiviteter
<p>Entreprisekontrakter Processerne er komplekse og manuelle og indebærer en høj grad af skøn i forhold til færdiggørelsesgraden, incitamentsaftaler, påtagne forpligtelser m.v.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Månedlig overvågning af fysisk fremdrift • Brug af anerkendte projektledelsesmodeller • Projekt- og økonomistyring • Høj grad af ledelsesinvolvering
<p>Frasalg Forkert indregning af salg af aktiver og virksomheder, herunder betingede købsvederlag, garantier og beregninger af gevinst/tab.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgang af beregninger og antagelser før og efter transaktionen • Høj grad af ledelses- og specialist involvering
<p>Hensatte forpligtelser, herunder tabsgivende kontrakter Hensatte forpligtelser påvirkes af usikkerheder i forhold til retssager, kontraktmæssige krav, markedsudvikling, komplekse kontrakter m.v. De hensatte forpligtelser er baseret på ledelsens skøn og er i sagens natur subjektive.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kvartalsvis opdatering af oversigt over passiver opgjort på grundlag af f.eks. regnskabsaflæggelse, kontraktarkiv, juridisk sagsliste m.v. • Gennemgang af beregninger og forudsætninger for hensatte forpligtelser
<p>Afledte finansielle transaktioner Består af komplekse instrumenter, et højt antal transaktioner og komplekse it-systemer. Når kontrakternes levetid overstiger det likvide marked, anvendes skøn til vurdering af værdien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processer til test af nye instrumenter og evaluering af finansielle instrumenter • Månedlig analytisk gennemgang af værdiansættelsen af finansielle instrumenter udføres af specialister • It-opsætning, der understøtter funktionsadskillelse
<p>Administrative it-systemer Utilstrækkelige kontroller i forbindelse med it-systemer, fysisk sikkerhed, backup, systemudvikling, forandringsledelse og systemgrænseflader medfører risiko for ukorrekte angivelser i regnskabsaflæggelsen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroller til at begrænse uautoriseret adgang til it-systemer, stærke fysiske sikkerhedsforanstaltninger, backup af data og retableringskontroller, systemudvikling og forandringsledelseskontroller, manuelle kontroller i forbindelse med systemgrænseflader
<p>Retableringshensættelser Høj grad af usikkerhed i forbindelse med skøn over de fremtidige omkostninger til retablering på grund af manglende vejledning fra myndighederne og erfaring med retablering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Årlige beregninger baseret på oplysninger fra interne specialister eller tredjemand og vurderet af interne specialister • Metode og teknologi opdateres ved væsentlige ændringer i forudsætninger

<p>Nedskrivninger Risiko for manglende identificering af nedskrivninger som følge af usikkerheder omkring væsentlige forudsætninger, fremtidige pengestrømme eller genindvindingsværdi, komplekse skøn og subjektive vurderinger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centraliseret proces vedrørende værdiforringelsestest • Hyppig evaluering af væsentlige forudsætninger • Gennemgang og afprøvning af model • Høj grad af ledelsesinvolvering
<p>Omsætning Periodiseret omsætning i forbindelse med ulæst og ikke-faktureret omsætning samt omsætning fra kommercielle gaskontrakter er forbundet med usikkerhed på grund af komplekse beregningsmodeller og kontrakter og en høj grad af skøn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Månedlig analyse, herunder sanity check af data i beregningsmodeller • Opfølgende analyse, hvor estimater sammenlignes med faktisk omsætning • Afstemning af åbne positioner, udestående bekræftelser og kontroller af mængde og pris
<p>Skat, afgifter og moms Risiko for manglende identificering af skat, moms eller afgifter kan resultere i krav mod DE eller unødvendige omkostninger, herunder risikoen for usikre skattepositioner vedr. transfer pricing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kvartalsvise møder med skat/Transfer pricing, moms ansvarlige i DK, NO, UK og D, hvor risici vurderes, inkl. udvikling i skatte-revisioner • Høj grad af ledelses- og specialist involvering
<p>Ophør af O&G Præsentation af det planlagte frasalg af O&G som et gruppesalg og som en ophørt aktivitet er afhængig af subjektive vurderinger og antagelser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering af relevante antagelser i IFRS 5 vedr. ophørende aktiviteter og aktiver bestemt for salg • Foretagne nedskrivnings-tests baseret på dagsværdi fratrukket omkostninger til salg, revurdering af skatteaktiver, vurdering af ineffektive afdækninger
<p>Ikke-finansielle data Risiko for, at data er upræcise eller mangelfulde f.eks. på grund af indsamling af data fra eksterne parter og umoden regnskabspraksis som følge af mangel på almindeligt anerkendte regnskabsprincipper for ikke-finansielle aktiviteter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemninger og valideringer • Månedlig analyse inkl. sanity check af data • Anvendelse af internationale standarder og retningslinjer

Kontrolaktiviteter

Vores aktiviteter har til formål og er rettet mod at forebygge eller opdage og korrigere væsentlige fejl i regnskabsafleggelsen, således at risikoen reduceres til et acceptabelt niveau. Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i risikovurderingen og omfatter godkendelser, funktionsadskillelse, analyse, afstemning, vurdering af og opfølgning på mål samt kontroller vedrørende it-applikationer og generelle it-kontroller.

For at sikre ordentlig dokumentation af sammenhængen mellem de identificerede risici og nøglekontroller og understøtte overvågningsaktiviteterne anvender vi et internt rapporteringsværktøj.

Information og kommunikation

Vores 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 regnskabsafleggelsen foretages på et ensartet grundlag og med høj kvalitet. Disse dokumenter findes på vores intranet.

I 2016 godkendte bestyrelsen en Investor Relations-politik for kommunikationen med investorer, analytikere og andre interessenter på kapitalmarkedet. Målet er at sikre relevant, nøjagtig og rettidig rapportering til kapitalmarkedet.

Overvågning

Den månedlige regnskabsafregning fra forretningsområderne analyseres og overvåges af forretningsområdernes controllere og ledelse. På koncernplan kontrolleres regnskabsafregningen fra forretningsområderne og det samlede koncernregnskab.

Forretningsområderne rapporterer løbende om udførelsen og modenheden af koncernens nøglekontroller. De ansvarlige i forretningsområderne overvåger udførelsen af de interne kontroller og sender hvert kvartal en overordnet rapport om de udførte interne kontroller til koncernen. Rapporteringen suppleres med eventuelle handlingsplaner for identificerede svagheder. Væsentlige tiltag, svagheder og handlingsplaner rapporteres til revisions- og risikokomiteén.

III. Status på overholdelse af anbefalingerne for god selskabsledelse udarbejdet af Komiteén for god Selskabsledelse

Nedenfor findes vores bestyrelses kommentarer til de enkelte anbefalinger.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter				
1.1.1 KOMITÉEN ANBEFALER , 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.	X			<p>Vi har en investor relations-funktion, som arrangerer investormøder på baggrund af investor relations-materiale, der kan findes på vores hjemmeside.</p> <p>Vi afholder regelmæssige møder med Finansministeriet i overensstemmelse med anbefalingerne i Statens ejerskabspolitik.</p>
1.1.2. KOMITÉEN ANBEFALER , 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>Vi har vedtaget en investor relations-politik. Politikken findes på vores hjemmeside.</p> <p>Vi har en ansvarlighedspolitik. Politikken definerer, hvordan vi interagerer med interessenter og håndterer samfundsmæssige udfordringer. Politikken findes på vores hjemmeside. Vores Revisions- og Risikokomite overvåger bæredygtighedsrapporteringen.</p>
1.1.3. KOMITÉEN ANBEFALER , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter	X			Vi offentliggør kvartalsrapporter. Vi udarbejder rapporterne i overensstemmelse med IAS 34 "Interim Financial Reporting" og de danske regler for børsnoterede og statslige aktieselskaber.

<p>1.2.1. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.</p>	X			<p>Vi anvender en webbaseret Aktionærportal til at kommunikere med vores aktionærer i forbindelse med generalforsamlinger.</p> <p>Fire af vores største aktionærer er medlemmer af Nomineringskomitéen. Udvalget udarbejder anbefalinger om valg af nye bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlingen.</p>
<p>1.2.2. KOMITÉEN ANBEFALER, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>	X			<p>Ingen supplerende oplysninger.</p>
<p>1.3.1. KOMITÉEN ANBEFALER, 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>	X			<p>Vi har implementeret procedurer for overtagelsesforsøg.</p>

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar			
2.1.1. KOMITÉEN ANBEFALER , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X		<p>Vores bestyrelse gennemfører en årlig selvevaluering. Vi har gennemført den årlige selvevaluering i november 2016.</p> <p>Vi har gennemgået forretningsordenen for bestyrelsen i november 2016.</p>
2.1.2. KOMITÉEN ANBEFALER , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X		<p>Ud over det løbende strategiarbejde har vores bestyrelse et årligt strategiseminar. Vi afholdt vores årlige strategiseminar i december 2016.</p>
2.1.3. KOMITÉEN ANBEFALER , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse, og at bestyrelsen redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	X		<p>Vi henviser til side 30, note 6.1 i vores årsrapport for 2016</p>
2.1.4. KOMITÉEN ANBEFALER , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	X		<p>Vi har gennemgået direktionsinstruksen i november 2016.</p>

<p>2.1.5. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.</p>	<p>X</p>			<p>Ingen supplerende oplysninger.</p>
<p>2.1.6. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætter 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>X</p>			<p>Da vi har ligelig repræsentation i bestyrelsen i overensstemmelse med dansk lovgivning, har vi ingen mål for kønsrepræsentation i bestyrelsen.</p> <p>Vi henviser til vores årsrapport for 2016 (side 172 ikke-finansielle rapportering).</p>
<p>2.2.1. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p>	<p>X</p>			<p>Bestyrelsen har godkendt vores politik for samfundsansvar. Politikken findes på vores hjemmeside.</p>
<p>2.3.1. KOMITÉEN ANBEFALER, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.</p>	<p>X</p>			<p>Vores generalforsamling udpeger hvert år en næstformand.</p>
<p>2.3.2. KOMITÉEN ANBEFALER, 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</p>	<p>X</p>			<p>Denne situation har ikke været aktuel. Hvis situationen opstår, agter vi at følge anbefalingen.</p>

<p>uafhængige overordnede ledelses- og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.</p>				
<p>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</p>				
<p>3.1.1. KOMITÉEN ANBEFALER, 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. 	<p>X</p>			<p>Vi har en overordnet beskrivelse i forretningsordenen for Nomineringskomitéen (pkt. 2.1) over, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for at kunne udføre sine opgaver.</p> <p>I november 2016 godkendte bestyrelsen en opdateret kompetenceoversigt for vores bestyrelsesmedlemmer, som findes på vores hjemmeside.</p> <p>Vores årsrapport for 2016 beskriver sammensætningen af vores bestyrelsesmedlemmer, herunder deres særlige kompetencer (side 60-61).</p>

<p>3.1.2. KOMITÉEN ANBEFALER, 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 indstillingen 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>Vores Nomineringskomité udarbejder anbefalinger om valg af kandidater til bestyrelsen som beskrevet i vores vedtægter og komiteens forretningsorden.</p>
<p>3.1.3. KOMITÉEN ANBEFALER, at indkaldelsen til den generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, ledsages af 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, herunder bestyrelsesudvalg i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige. 	X			<p>Ingen supplerende oplysninger.</p>

<p>3.1.4. KOMITÉEN ANBEFALER, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>			X	<p>Vores aktionærer har besluttet ikke at fastsætte en pensionsalder i vedtægterne, eftersom dette kan indskrænke rekrutteringsgrundlaget og kompetenceniveauet for bestyrelsen.</p>
<p>3.1.5. KOMITÉEN ANBEFALER, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	X			<p>Bestyrelsens generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år og kan genvælges, se pkt. 10.2 i vores vedtægter.</p>
<p>3.2.1. KOMITÉEN ANBEFALER, 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, • 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, • repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, 	X			<p>Vi vurderer, at mindst halvdelen af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer er uafhængige i overensstemmelse med anbefalingen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 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>3.3.1. KOMITÉEN ANBEFALER, 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>	X			Ingen supplerende oplysninger.
<p>3.3.2. KOMITÉEN ANBEFALER, at ledelsesberetningen ud over det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende</p>	X			Vi henviser til side 56, 60, 61 i vores årsrapport for 2016.

<p>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, herunder 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.				
---	--	--	--	--

<p>3.4.1. KOMITÉEN ANBEFALER, 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. 	X			<p>Vi har nedsat en Vederlagskomité og en Revisions- og Risikokomité.</p> <p>Vi beskriver komitéerne og deres vigtigste aktiviteter i årets løb i vores årsrapport for 2016 (side 53).</p> <p>Kommissorium for de to komitéer findes på vores hjemmeside.</p>
<p>3.4.2. KOMITÉEN ANBEFALER, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	X			<p>Vi vurderer, at flertallet af medlemmerne af Revisions- og Risikokomitéen og Vederlagskomitéen er uafhængige i overensstemmelse med anbefalingerne for god selskabsledelse.</p>
<p>3.4.3. KOMITÉEN ANBEFALER, 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 	X			<p>Vi vurderer, at medlemmerne af vores Revisions- og Risikokomité tilsammen besidder de relevante kompetencer inden for økonomi, regnskab, revision og virksomhedens sektor.</p>

sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, hvis aktier er optaget til handel på et reguleret marked.				
<p>3.4.4. KOMITÉEN ANBEFALER, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell 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. 	X			Ingen supplerende oplysninger.
<p>3.4.5. KOMITÉEN ANBEFALER, 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. 	X			<p>DONG Energy har en intern revisionsfunktion.</p> <p>Kommissorium for Revisions- og Risikokomiteén beskriver fordelingen af ansvarsområder i den interne revisionsfunktion.</p>

<p>3.4.6. KOMITÉEN ANBEFALER, 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 samlet 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 		<p>X</p>		<p>Vores aktionærer har besluttet at etablere en Nomineringskomité med repræsentanter fra bestyrelsen (formand og næstformand) og fire af de største aktionærer.</p> <p>Nomineringskomitéen udarbejder anbefalinger til generalforsamlingen i DONG Energy om valg af medlemmer til bestyrelsen.</p> <p>Nomineringskomitéen er ikke involveret i ansættelse og vurdering af vores direktion eller i de øvrige forhold, der er beskrevet i anbefalingen.</p>
---	--	----------	--	--

konkrete ændringer.				
<p>3.4.7. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder de overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet. 	X			Vi henviser til kommissoriet for Vederlagskomitéen, der findes på vores hjemmeside.
<p>3.4.8. KOMITÉEN ANBEFALER, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	X			Ingen supplerende oplysninger.

<p>3.5.1. KOMITÉEN ANBEFALER, 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>	<p>X</p>			<p>Vores bestyrelse har foretaget sin årlige selvevaluering i november 2016.</p>
<p>3.5.2. KOMITÉEN ANBEFALER, 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.</p>	<p>X</p>			<p>Som led i selvevalueringen vurderer bestyrelsen, om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt.</p>

<p>3.5.3. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	X			<p>Bestyrelsen drøfter løbende direktionens arbejde og resultater, herunder i forbindelse med den årlige opgørelse af direktionens resultataftaler.</p>
<p>3.5.4. KOMITÉEN ANBEFALER, 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.</p>	X			<p>Formanden og den administrerende direktør drøfter løbende samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen.</p>
<p>4. Ledelsens vederlag</p>				
<p>4.1.1. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen udarbejder en klar og gennemskuelig 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. 	X			<p>Vi har en vederlagspolitik, der er godkendt af bestyrelsen og generalforsamlingen.</p> <p>Politikken findes på vores hjemmeside.</p>

Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.				
<p>4.1.2. KOMITÉEN ANBEFALER, 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 ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige. 	X			Ingen supplerende bemærkninger.
<p>4.1.3. KOMITÉEN ANBEFALER, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner.</p>	X			Ingen supplerende oplysninger.

<p>4.1.4. KOMITÉEN ANBEFALER, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk, og de bør have en løbetid på mindst tre år efter tildelingen.</p>		X		<p>Efter børsnoteringen har vi etableret et aktieprogram for direktionen.</p> <p>Eftersom vi implementerede programmet i efteråret 2016, og den første udnyttelse i henhold til programmet finder sted i foråret 2019, er den første optjeningsperiode en anelse kortere end de anbefalede tre år. Fremtidige tildelinger i henhold til ordningen finder sted i foråret for at sikre en fuld 3-årig optjeningsperiode.</p>
<p>4.1.5. KOMITÉEN ANBEFALER, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	X			<p>Hvis vi opsiges vores administrerende direktør eller koncernøkonomidirektør, er han/hun berettiget til 24 måneders løn i form af løn i opsigelsesperioden (12 måneder) og fratrædelsesgodtgørelse (12 måneder).</p>
<p>4.2.1. KOMITÉEN ANBEFALER, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>	X			<p>Vi vil medtage kommentarer vedrørende vederlagspolitikken i formandens beretning på generalforsamlingen, hvis dette er relevant.</p>
<p>4.2.2. KOMITÉEN ANBEFALER, at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.</p>	X			<p>Vi henviser til § 7.2 (pkt. 8) i vores vedtægter.</p>
<p>4.2.3. KOMITÉEN ANBEFALER, 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,</p>	X			<p>Vi henviser til årsrapporten for 2016 (side 56).</p>

herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.				
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision				
5.1.1. KOMITÉEN ANBEFALER , 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			Vi henviser til årsrapporten for 2016 (side 46).
5.2.1. KOMITÉEN ANBEFALER , 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			Vi har etableret en whistleblower-hotline, som beskrevet i årsrapporten for 2016 (side 53).
5.3.1. KOMITÉEN ANBEFALER , 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.	X			Ingen supplerende oplysninger.

5.3.2. KOMITÉEN ANBEFALER , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X			Ingen supplerende oplysninger.
--	---	--	--	--------------------------------