

5. februar 2015

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b

Denne redegørelse indgår i ledelsesberetningen i årsrapporten for DONG Energy A/S for perioden 1. januar 2014 til 31. december 2014.

DONG Energy A/S har udstedt børsnoterede obligationer og er et statsligt aktieselskab som defineret i selskabsloven. Selskabet er ikke underlagt et kodeks for god selskabsledelse, men har besluttet at følge anbefalingerne for god selskabsledelse udarbejdet af Komitéen for god Selskabsledelse.

Anbefalingerne findes på http://corporategovernance.dk/gældende_anbefalinger.

1. Aktionærer og kapitalstruktur

I februar 2014 fik DONG Energy tilført egenkapital på i alt 13 mia. kr. fra investeringsbanken Goldman Sachs, de danske pensionskasser Arbejdsmarkeds Tillægspension (ATP) og PFA Pension, Forsikringsaktieselskab samt en række af de eksisterende minoritetsaktionærer. Samtidig fik ledelsen og medarbejderne mulighed for at tegne aktier i selskabet.

2. Aktivt ejerskab

Det indgår i DONG Energy's politikker at skabe og vedligeholde gode relationer til alle sine interessenter, idet sådanne relationer har væsentlig betydning for selskabets udvikling. Selskabet har udarbejdet en række politikker inden for bl.a. kommunikation, personaleforhold, god forretningsadfærd, sikkerhed, skat og ansvarlighed over for kunder og samfundet som helhed.

Beslutningsprocessen på selskabets generalforsamling og i bestyrelsen følger som udgangspunkt de almindelige regler i selskabsloven, men inden for en række nærmere definerede områder har Goldman Sachs en udvidet mindretalsbeskyttelse.

Goldman Sachs skal således give samtykke til ændringer i vedtægterne, ligesom en række bestyrelsesbeslutninger forudsætter samtykke fra Goldman Sachs. Det drejer sig bl.a. om væsentlige afvigelser fra den forretningsplan, der lå til grund for de nye investorers investering i DONG Energy, herunder opstart af virksomhed inden for nye forretningsområder eller i lande, hvor koncernen ikke er til stede i dag. Det samme gælder større opkøb, frasalg og investeringer, der ikke indgår i forretningsplanen, større investeringer inden for Exploration & Production, væsentlige udstedelser af ny kapital og hybridkapital mv. samt ændringer i den registrerede direktion.

3. Bestyrelse

DONG Energy har en todelt ledelsesstruktur, bestående af en bestyrelse og en direktion.

Bestyrelsen havde 11 medlemmer ved udgangen af 2014. Syv er valgt af generalforsamlingen og fire af medarbejderne. Der er derudover udpeget tre observatører i overensstemmelse med reglerne i selskabets vedtægter. Observatørerne deltager i bestyrelsesmøder og møder i bestyrelsens komiteer, men har ikke stemmeret. Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, herunder nuværende hverv, øvrige ledelseshverv, uafhængighed og særlige kompetencer, kan findes på side 46-47 i årsrapporten for 2014.

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

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 i 2014 udarbejdet en oversigt over de kompetencer, som bør være repræsenteret i DONG Energy's bestyrelse. Oversigten kan findes på www.dongenergy.com/god_selskabsledelse.

Bestyrelsen gennemfører hvert år en struktureret selvevaluering, som tilrettelægges og forstås af formanden. Evalueringen har bl.a. fokus på, om alle relevante kompetencer er repræsenteret i bestyrelsen, og om kompetencerne udnyttes og udvikles i

bestyrelsesarbejdet. Endvidere er der fokus på arbejdsklima og samarbejde i bestyrelsen samt på tilrettelæggelse og gennemførelse af bestyrelsesarbejdet.

Bestyrelsen har afholdt otte møder og et strategiseminar i 2014. I 2014 har bestyrelsen haft særligt fokus på kapitaludvidelsen, sikkerhed, fremdrift i koncernens igangværende investeringer, herunder særligt Hejre-projektet, samt nye anlægsinvesteringer, herunder biomassekonverteringer af danske kraftværker, Burbo Extension havmøllepark og udbygning af Glenlivet/Edradour.

4. Nomineringskomite

Efter hvert års ordinære generalforsamling etableres en Nomineringskomite med seks medlemmer: Bestyrelsesformanden og næstformanden samt fire medlemmer udpeget af hver af de fire største navnenoterede aktionærer.

Nomineringskomiteen vurderer bestyrelsens sammensætning og fremlægger anbefalinger om valg af egnede bestyrelseskandidater for aktionærerne på den ordinære generalforsamling.

Komiteen har afholdt tre møder i 2014. Forretningsordenen for Nomineringskomiteen kan findes på dongenergy.com/god_sel-skabsledelse.

5. Direktion og koncernledelse

Administrerende direktør Henrik Poulsen og koncernøkonomidirektør Marianne Wiinholt udgør den registrerede direktion i DONG Energy A/S. Oplysninger om direktørerne, herunder deres tidligere ansættelser og øvrige ledelseshverv, kan findes på side 45 i årsrapporten for 2014.

Bestyrelsen fastsætter de nærmere retningslinjer for direktionen, herunder arbejdsfordelingen mellem bestyrelsen og direktionen samt direktionens beføjelser til at indgå aftaler for selskabet.

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 bestyrelse og direktion, herunder rapportering og kommunikation.

Direktionen varetager den daglige ledelse gennem koncernledelsen, som udover direktionen omfatter direktørerne for selskabets fire forretningsområder.

6. Vederlagskomite

Bestyrelsen har nedsat en Vederlagskomite, som består af bestyrelsesformanden og to bestyrelsesmedlemmer. Medlemmerne vælges for et år ad gangen. Den administrerende direktør og HR-direktøren deltager i komiteens møder.

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 (top 350).

Komiteen har afholdt fire møder i 2014. Kommissoriet for Vederlagskomiteen kan findes på dongenergy.com/god_selskabsledelse.

7. Vederlag

Bestyrelsens medlemmer modtager alene et fast vederlag, mens koncernledelsens aflønning omfatter både fast og incitamentsbaseret aflønning. Den incitamentsbaserede aflønning er en kontant årlig variabel løn (bonus), der er knyttet til regnskabsåret, og et aktiebaseret incitamentsprogram.

Bonus

Den årlige bonusordning kan maksimalt udgøre 30 % af den faste årsløn. De anvendte bonusmål for koncernledelsen er relateret til selskabets økonomiske og forretningsmæssige resultatskabelse samt selskabets strategiske fokus på sikkerhed. Bonusmålene understøtter DONG Energy's langsigtede strategiske mål.

Resultaterne måles ved afkast af investeret kapital (ROCE), driftsmæssige resultater (FFO) og nedbringelse af ulykkesfrekvensen (LTIF). Hertil kommer individuelle strategiske resultatmål, eksempelvis gennemførelsen af konkrete udviklings- og anlægsprojekter.

Af tabellen fremgår kombinationen af disse forskellige typer bonusmål for den administrerende direktør og koncernøkonomidirektøren.

BONUSMÅL FOR ADMINISTRERENDE DIREKTØR (CEO) I 2014

	2014
Afkast af investeret kapital (ROCE)	25%
Koncernens driftsmæssige resultater – FFO	25%
Investeringsprojekter – On-time / On-budget	30%
Ulykkesfrekvens (LTIF)	20%

BONUSMÅL FOR KONCERNØKONOMI DIREKTØR (CFO) I 2014

	2014
Afkast af investeret kapital (ROCE)	25%
Koncernens driftsmæssige resultater – FFO	25%
Finansielle leverancer til bestyrelsen	20%
Indkøbsbesparelser	15%
Kreditvurdering	15%

Aktieprogram

Bestyrelsen er som nævnt ikke omfattet af aktiebaserede incitamentsprogrammer i DONG Energy A/S. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er dog som medarbejdere i koncernen omfattet af det generelle aktieprogram for medarbejdere, som omtales nedenfor.

Direktionen er omfattet af et aktieprogram for ledere i DONG Energy, som blev etableret i 2014 (jf. nedenfor).

Oplysninger om vederlag til bestyrelsens medlemmer og koncernledelsen findes på side 68-69 i årsrapporten for 2014. Oplysninger om den registrerede direktions aktiebeholdning i DONG Energy A/S per 31.12.2014 findes på side 70 i årsrapporten for 2014.

8. Aktieprogram for ledere og medarbejdere

Gennem aktieprogrammet, der blev etableret i 2014, fik omkring 250 ledende medarbejdere mulighed for at tegne aktier i DONG Energy A/S for et beløb svarende til 60-100 % af deres faste årsløn, afhængigt af ledelsesniveau. De ledende medarbejdere betalte samme kurs som de omtalte nye investorer. Øvrige medarbejdere fik mulighed for at tegne aktier for op til en værdi på 40.000 kr. med en rabat på 25 % i forhold til den kurs, som de nye investorer og de ledende medarbejdere betalte.

Enten ved en børsnotering eller senest i 2019 får de ledere og medarbejdere, som har tegnet aktier, mulighed for at få tildelt et antal gratisaktier, der afhænger af den enkeltes køb af aktier og den økonomiske udvikling i DONG Energy i forhold til 10 sammenlignelige europæiske energiselskaber i perioden fra november 2013 til afslutningen af aktieprogrammet. Antallet af gratisaktier kan højst udgøre 125 % af det antal aktier, den enkelte tegnede i 2014. Dette maksimum nås, hvis DONG Energy's performance er nummer 1 eller 2 blandt de 11 selskaber, som indgår i ovennævnte sammenligning. Hvis DONG Energy bliver nummer 11 i sammenligningen, bliver der ikke tildelt gratisaktier.

Hvis en børsnotering ikke bliver gennemført, kan ledere og medarbejdere sælge deres aktier, herunder gratisaktier, tilbage til selskabet til fair markedsværdi, der opgøres af en uafhængig tredjemand. Tildelingen af gratisaktier er betinget af ansættelse på tidspunkt for børsnoteringen eller frem til 2019. Ophører ansættelsen som følge af DONG Energy's opsigelse eller medarbejderens pensionering eller efterløn, opretholder medarbejderen dog retten til at modtage gratisaktier. Lederne optjener denne ret gradvis i perioden 2014-2017.

9. Revisions- og risikokomite

Bestyrelsen har nedsat en Revisions- og risikokomite. Den består af tre medlemmer, som udpeges af bestyrelsen. Medlemmerne vælges for et år ad gangen.

Benny D. Loft overtog i marts 2014 formandsposten for Revisions- og risikokomiteen fra Jakob Brogaard, der udtrådte af bestyrelsen. Fra marts til august 2014 var Benny D. Loft midlertidig bestyrelsesformand, hvorved DONG Energy i denne periode ikke fulgte anbefalingen om, at selskabets formand ikke samtidig må varetage hvervet som formand for Revisions- og risikokomiteen.

Medlemmerne opfylder kravene om uafhængighed, erfaring og ekspertise, herunder inden for regnskabsvæsen, i de danske anbefalinger om god selskabsledelse, således at komiteen som helhed har den fornødne kompetence.

Revisions- og risikokomiteen støtter bestyrelsen i dens overvågning af regnskabsaflæggelsen, finansielle og forretningsmæssige risici, det interne kontrolmiljø og overholdelsen af lovgivning og andre krav fra offentlige myndigheder. Komiteen fastsætter endvidere rammerne for intern og ekstern revisions arbejde, vurderer revisorernes uafhængighed og kompetence samt overvåger whistleblower-ordningen.

Bestyrelsen besluttede i 2014 at udvide komiteens ansvarsområder til også at omfatte integriteten i selskabets ansvarlighedsrapportering og selskabets årlige finansieringsplan, hvilket er afspejlet i kommissoriet for komiteen.

I 2014 har Revisions- og risikokomiteen haft særlig fokus på identifikation og håndtering af IT-risici, herunder i forhold til kritisk infrastruktur, og på klarhed, åbenhed og integritet i forhold til selskabets skattebetalinger i forskellige lande (ny skattepolitik).

Der har endvidere været fokus på overholdelse af bestyrelsens investeringsmandater, vurdering og håndtering af garantistillelser i partnerskabskontrakter i Wind Power og på lovpligtigt udbud af ekstern revision.

Revisions- og risikokomiteen holdt fem møder i 2014. Kommissoriet for komiteen kan findes på dongenergy.com/god_selskabsledelse.

10. Intern Revision

DONG Energy har en uafhængig intern revisionsfunktion (Intern Revision), som har reference til Revisions- og risikokomiteen.

Intern Revision leverer uafhængige og objektive revisions- og konsulentytelser rettet mod at forbedre og effektivisere selskabets processer og kontrolmiljø, herunder IT. Fokus er hovedsageligt på finansiell og operationel revision samt compliance revision. Herudover har Intern Revision siden januar 2014 været ansvarlig for modtagelse og håndtering af whistleblower-sager (jf. nedenfor).

Med henblik på at sikre uafhængighed af direktionen godkender Revisions- og risikokomiteen Intern Revisions funktionsbeskrivelse, revisionsplan og budget. Komiteen udarbejder tillige indstilling til bestyrelsen om ansættelse og afskedigelse af den interne revisionschef.

På baggrund af tilkendegivelser fra bestyrelse, Revisions- og risikokomite, koncerndirektion, koncernledelse og relevante ledende medarbejdere fastlægges årligt en revisionsplan. Planen gennemgås og godkendes af Revisions- og risikokomiteen. Intern Revision har

ansvar for planlægning, udførelse og rapportering af den udførte revision. Rapporteringen indeholder observationer og konklusioner samt forslag til forbedringer af de interne kontroller på hvert revideret område. Derudover udarbejdes en rapport til bestyrelsen.

Intern Revision blev etableret i april 2013 og blev i juni 2014 valideret af The Institute of Internal Auditors (IIA). Valideringen er baseret på en ekstern kvalitetskontrol og udtrykker, at Intern Revisions arbejde følger IIAs internationale standarder for interne revisionsafdelinger. Valideringen sikrer, at kvaliteten af Intern Revisions arbejde efterlever de internationale krav til en værdiskabende intern revisionsfunktion.

11. Whistleblower-ordning

DONG Energy har en whistleblower-ordning, der giver medarbejdere og andre personer med tilknytning til selskabet mulighed for at rapportere alvorlige forseelser, herunder bestikkelse, bedrageri og andre strafbare forhold. Ordningen er baseret på et system, der er etableret af en international virksomhed med speciale i sådanne ordninger for at sikre det højeste sikkerheds- og fortrolighedsniveau. Systemet omfatter en særskilt hjemmeside, 24-timers telefonisk hotline, webformularer på relevante sprog samt et sagsstyringssystem.

Whistleblower-ordningen i sin nuværende form blev etableret i januar 2014. Ændringerne i den eksisterende ordning blev foretaget med henblik på at styrke denne og blev ledsaget af en omfattende informationskampagne, der blandt andet omfattede plakater, brochurer og artikler på koncernens intranet.

Whistleblower-ordningen er forankret hos formanden for Revisions- og risikokomiteen, men er i det daglige delegeret til Intern Revision, hvor en lille gruppe medarbejdere har ansvaret for at modtage og håndtere indrapporteringer. Intern Revision modtager tilsvarende også indrapporteringer via ledelsessystemet. Alle relevante indrapporteringer undersøges tilbundsgående, og der reageres konsekvent på upassende og ulovlig forretningsadfærd.

Intern Revision rapporterer løbende og mindst kvartalsvis til Revisions- og risikokomiteen om indrapporteringer via såvel whistleblower-ordningen som ledelsessystemet samt om igangsatte og afsluttede undersøgelser foranlediget heraf.

Der blev i 2014 indrapporteret seks sager, som helt eller delvist har kunnet underbygges, og som alle har fået konsekvenser for de impliceredes ansættelsesforhold. Sagerne handlede om misbrug af kreditkort, returkommission fra leverandører, brud på tavshedspligten, interessekonflikter og tvivlsomme leverandøraftaler. I de fleste sager har der været tale om adfærd i strid med selskabets politikker og retningslinjer, mens der kun i få tilfælde har været tale om adfærd, der i et vist omfang også er i strid med lovgivningen.

Ingen af de indberettede sager har været forretningskritiske og har heller ikke haft betydning for koncernens finansielle resultater. DONG Energy tager denne type sager meget alvorligt og har herunder fokus på at forhindre, at tilsvarende sager opstår igen.

12. Mangfoldighed

DONG Energy ønsker at fremme en arbejdskultur præget af gensidig tillid og respekt og at være en arbejdsplads, der kan tiltrække de rigtige kompetencer, uagtet køn, alder, etnisk herkomst, religion mv. Dette er baseret på en grundlæggende tro på, at mangfoldighed medvirker til værdiskabelse. Mangfoldighed er derfor et af de grundlæggende principper for den måde, hvorpå der arbejdes i DONG Energy.

Andelen af kvindelige ledere i koncernen har været stigende de seneste år, men afspejler fortsat ikke den samlede andel af kvinder i koncernen. På den baggrund har selskabet skærpet sit fokus på kvinder i ledelse yderligere. Som det væsentligste punkt er politikken for kvinder i ledelse opdateret med flere fokusområder inden for markedsføring af DONG Energy som arbejdsplads, rekruttering, talentudvikling og rapportering. Initiativer for at få flere kvindelige ledere ændrer ikke på, at kompetencerne altid er det afgørende kriterium ved ansættelser og forfremmelser.

For bestyrelsen er opstillet et mål om mindst to kvinder blandt de generalforsamlingsvalgte medlemmer, svarende til en andel på 25 %. Bestyrelsen har i dag et kvindeligt medlem valgt af generalforsamlingen. Målet forventes nået i 2015.

Målet for kvinders gennemsnitlige repræsentation i bestyrelserne for koncernens danske datterselskaber er på mindst 30 % i 2014. Ved udgangen af 2014 var den gennemsnitlige repræsentation på 31 %. Der er derfor opstillet et nyt mål for kvinders gennemsnitlige repræsentation i bestyrelsen for koncernens danske datterselskaber på mindst 33 % i 2017.

KVINDER I LEDELSE

	31.12.13	31.12.14	Mål 2020
Ledere i Top Management (top 50)	14%	14%	>22%
Ledere i Leadership Forum (top 350)	17%	20%	>25%
Øvrige ledere	27%	24%	>32%

DONG Energy har opstillet mål for kvindelige ledere til opfyldelse senest i 2020. Målene afspejler et ønske om ikke at forcere udviklingen, men samtidig om at være ambitiøs og realistisk. I løbet af 2014 var andelen af kvindelige ledere i Top Management 14 %, hvilket er uændret i forhold til 2013. Samtidig er andelen af kvindelige ledere i Leadership Forum, som er niveauerne umiddelbart under top management, øget til 20 %. For så vidt angår andelen af øvrige kvindelige ledere faldt andelen til 24 %.

13. 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 2014 er der arbejdet med at forbedre processen for identifikation og vurdering af risici vedrørende regnskabsaflæggelsen samt dokumentationen af sammenhængen mellem de identificerede risici og koncernens nøglekontroller. Derudover er der arbejdet med dokumentation for DONG Energy's anvendelse af COSO-begrebsrammen, herunder identifikation af de vigtigste nøglekontroller i henhold til COSOs principper.

I 2015 vil der blive arbejdet med opdatering af 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 kontrol 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. Revisions- og risikokomiteen støtter bestyrelsen i dens arbejde med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og de væsentligste risici i denne. Revisions- og risikokomiteen 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.

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 finansielle 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. Værdiforringelse af aktiver
3. Udskudt skat
4. Brugstider for produktionsanlæg
5. Finansielle instrumenter
6. Administrative IT-systemer
7. Retableringsforpligtelser
8. Hensættelser og eventualforpligtelser
9. Besvigelser
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 risikokomiteen.

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 nyt 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 er tilgængelige på koncernens intranet.

Overvågning

Den månedlige finansielle rapportering fra forretningsområderne analyseres og overvåges af forretningsområdernes controllere 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 risikokomiteen.

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
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter				
1.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X			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.
1.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	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, er baseret på fire principper for, hvordan koncernen samarbejder med interessenterne og håndterer samfundsmæssige udfordringer: Involvering, væsentlighed, handling og transparens.</p> <p>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</p>

				<p>identificerer DONG Energy de vigtigste samfundsmæssige udfordringer, som DONG Energy skal tage fat på. Desuden definerer DONG Energy en række målsætninger og 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 ansvarlighedsrapportering for at sikre en høj grad af gennemsigthed.</p> <p>Derudover overvåger Revisions- og Risikokomiteen DONG Energys ansvarlighedsrapportering.</p>
1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X			<p>Selskabet udarbejder kvartalsrapporter.</p> <p>Kvartalsrapporterne aflægges i overensstemmelse med IAS 34 "Præsentation af delårsrapporter" som godkendt af EU og i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav til delårsrapporter for børsnoterede og statslige aktieselskaber.</p>
1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			<p>I 2014 har DONG Energy lanceret en webbaseret Aktionærportal, der vil blive brugt 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</p>

				DONG Energy's Nomineringskomité, der udarbejder anbefalinger om valg af nye generalforsamlingsvalgte medlemmer til bestyrelsen.
1.2.2. Det anbefales , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X			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.
1.3.1. Det anbefales , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.			X	Da DONG Energy A/S ikke har udstedt børsnoterede aktier, har DONG Energy besluttet ikke at implementere procedurer for overtagelsesforsøg på nuværende tidspunkt.
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
2.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X			Bestyrelsen gennemfører en årlig selvevaluering. I 2014 blev selvevalueringen gennemført i december. Bestyrelsen foretager også en årlig gennemgang af bestyrelsens forretningsorden. Forretningsordenen blev senest gennemgået i februar 2014.

<p>2.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.</p>	X			<p>Ud over den løbende opfølgning på og gennemgang af selskabets strategi afholdes der et årligt strategiseminar. I 2014 blev strategiseminaret afholdt i oktober måned.</p>
<p>2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	X			<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 34 i Årsrapport 2014.</p>
<p>2.1.4. Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.</p>	X			<p>Den gældende direktioninstruks blev gennemgået af bestyrelsen i oktober 2014 og indeholder krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.</p>
<p>2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.</p>	X			<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 et møde i Vederlagskomitéen i december 2014, og resultaterne vil blive forelagt bestyrelsen i april 2015.</p>
<p>2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelses-</p>	X			<p>I marts 2013 godkendte bestyrelsen et mål for kvinders repræsentation i bestyrelsen for DONG Energy A/S: To kvindelige medlemmer blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i 2016.</p>

<p>beretningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.</p>				<p>I december 2014 godkendte bestyrelsen et mål for bestyrelserne for alle danske koncernselskaber: Kvinders gennemsnitlige repræsentation skal være på 1/3 i 2017.</p> <p>DONG Energy har også indført en politik for kvinders repræsentation på øvrige ledelsesniveauer.</p> <p>Se bemærkninger om mål og status for opfyldelse i pkt. 12 ovenfor og i årsrapporten for 2014 (side 43).</p>
<p>2.2.1. Det anbefales, 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. Det anbefales, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.</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. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den</p>	X			<p>Dette er aldrig forekommet. Hvis situationen opstår, agter DONG Energy at følge anbefalingen.</p>

forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.				
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering				
<p>3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 	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 2014 godkendte bestyrelsen en kompetenceprofil for bestyrelsesmedlemmer, der kan ses på dongenergy.com.</p> <p>Årsrapporten for 2014 indeholder en beskrivelse af bestyrelsens sammensætning, herunder de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</p>
<p>3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.</p>	X			<p>I DONG Energy A/S forestås 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. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige. 	X			Ingen supplerende oplysninger.
<p>3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>			X	Der er ikke fastsat en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer i vedtægterne for DONG Energy, men alder er en af flere parametre i den samlede vurdering af bestyrelsen og nye kandidater.
<p>3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	X			Generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer afgår hvert år på den ordinære generalforsamling (og kan genvælges), jf. § 10.2 i vedtægterne.

<p>3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, • repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, • inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem) i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, • have været medlem af bestyrelsen i mere 	X			<p>Mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer anses for at være uafhængige i overensstemmelse med anbefalingen.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>end 12 år, eller</p> <ul style="list-style-type: none"> • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige. 				
<p>3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	X			Ingen supplerende bemærkninger.
<p>3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt • krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 	X			Se siderne 46 og 47 i årsrapporten for 2014.

<p>3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	X			<p>Bestyrelsen i DONG Energy har nedsat en Vederlagskomité og en Revisions- og Risikokomité.</p> <p>Oplysninger om komitéerne findes ovenfor i pkt. 6 og 9 og i årsrapporten for 2014 (side 41 og 42).</p> <p>Kommissoriet for Vederlagskomitéen og Revisions- og Risikokomitéen findes på selskabets hjemmeside.</p>
<p>3.4.2. Det anbefales, 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. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> • formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at • udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked. 	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>I perioden fra 12. marts til 7. august 2014 var Benny D. Loft midlertidigt formand for bestyrelsen og formand for Revisions- og risikokomitéen. I denne periode fulgte DONG Energy derfor midlertidigt ikke anbefalingen. Det var godkendt af bestyrelsen og fremgik af DONG Energy's hjemmeside.</p>

<p>3.4.4. Det anbefales, 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			<p>Der henvises til afsnit I (under ansvar) i kommissoriet for Revisions- og Risikokomiteén.</p>
<p>3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 	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. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, 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 		X		<p><u>Generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer:</u></p> <p>DONG Energy har nedsat en Nomineringskomité i overensstemmelse med artikel 12 i selskabets vedtægter.</p> <p>Nomineringskomitéén består af formanden og næstformanden for bestyrelsen samt en</p>

<p>erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</p> <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer. 				<p>repræsentant for hver af de fire største aktionærer i selskabet. Da de fleste medlemmer af komitéen er udpeget af selskabets største aktionærer, har komitéen en anden sammensætning end forudsat i anbefalingen.</p> <p>Nomineringskomitéen har 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. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i 	<p>X</p>			<p>Bestyrelsen har nedsat en Vederlagskomité.</p>

<p>koncernen, og</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet. 				
<p>3.4.8. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	X			Ingen supplerende bemærkninger.
<p>3.5.1. Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.</p>	X			I januar 2015 gennemførte bestyrelsen en selvevaluering.
<p>3.5.2. Det anbefales, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.</p>	X			Som led i selvevalueringen vurderer bestyrelsen, om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt.
<p>3.5.3. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	X			Den årlige evaluering af direktionen blev drøftet på et møde i Vederlagskomitéen i december 2014, og resultaterne vil blive forelagt bestyrelsen i april 2015.

<p>3.5.4. Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.</p>	X			<p>Evalueringen af samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen indgik i bestyrelsens selv-evaluering i januar 2015 og i en efterfølgende dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør.</p>
<p>4. Ledelsens vederlag</p>				
<p>4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	X			<p>Bestyrelsen og generalforsamlingen godkendte i februar 2014 en opdateret vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen. Vederlagspolitikken er offentliggjort på selskabets hjemmeside.</p>
<p>4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret 	X			<p>Ingen supplerende bemærkninger.</p>

<p>sammensætning mellem ledelses aflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 				
<p>4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.</p>	X			<p>I henhold til vederlagspolitikken er bestyrelsen ikke omfattet af aktieoptions- eller warrant-programmer.</p>
<p>4.1.4. Det anbefales, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.</p>		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>

<p>4.1.5. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	<p>X</p>			<p>Der indgår en fratrædelsesordning i den administrerende direktørs og koncernøkonomi-direktørens ansættelseskontrakt, hvor afskedigelse medfører betaling af 24 måneders vederlag i form af løn i opsigelsesperioden (12 måneder) og fratrædelsesgodtgørelse (12 måneder).</p>
<p>4.2.1. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>	<p>X</p>			<p>Hvis det er relevant, vil vederlagspolitikken indgå i formandens beretning på generalforsamlingen.</p>
<p>4.2.2. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.</p>	<p>X</p>			<p>Se § 7.2 i vedtægterne (punkt 8).</p>
<p>4.2.3. Det anbefales, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.</p>	<p>X</p>			<p>Se årsrapporten for 2014 (siderne 68 og 69, note 2.6).</p>

5. Regnskabsafklæggelse, risikostyring og revision				
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsafklæggelsen samt for selskabets risikostyring.	X			Se årsrapporten for 2014 (siderne 35-39).
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X			DONG Energy har en whistleblower-ordning.
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X			Se afsnit C (under "Virksomheden") i kommissoriet for Revisions- og Risikokomiteén.
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X			Ingen supplerende bemærkninger.