

1. februar 2018

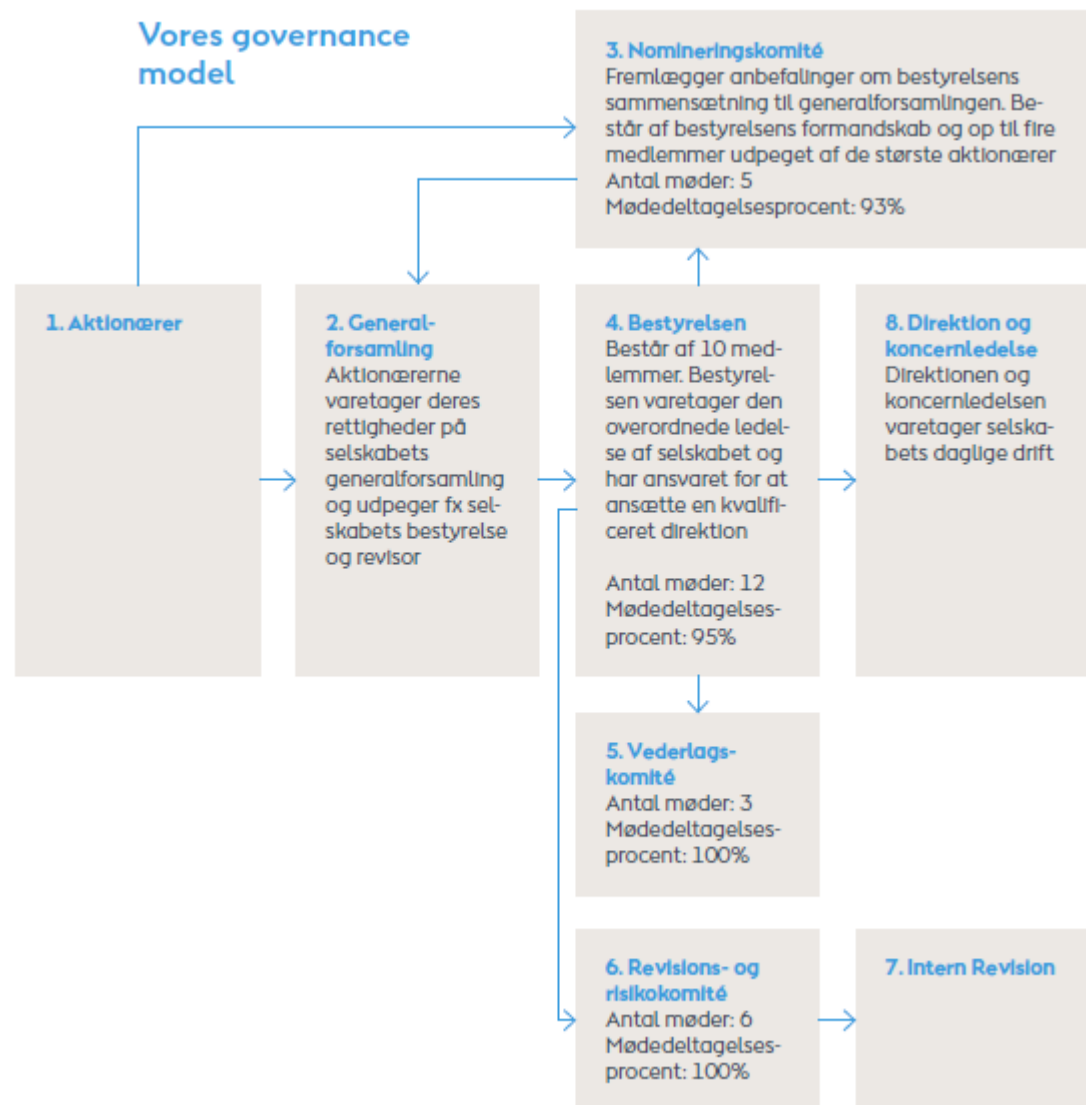
Redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b

Vi forholder os årligt til anbefalingerne fra den danske komité for god selskabsledelse.

Denne redegørelse indgår i ledelsesberetningen i årsrapporten for Ørsted A/S for perioden 1. januar 2017 til 31. december 2017.

I. Sammensætning af ledelsesorganer, udvalg og deres funktion

Vores governance-model er illustreret i figuren på næste side og er uddybet i det følgende.



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. Nomineringskomité

Medlemmer og opgaver

Nomineringskomitéen 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.

I dag sidder Thomas Thune Andersen, Lene Skole, Peder Lundquist (valgt af Finansministeriet), Jesper Hjulmand (valgt af SEAS-NVE), Claus Wiinblad (valgt af ATP) og Anders Damgaard (valgt af PFA Pension) i komitéen.

Komitéens arbejde munder ud i anbefalinger om gen- eller nyvalg af bestyrelsesmedlemmer. Vi offentliggør og sender anbefalingerne til aktionærene 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 orsted.com/da/About-us/Corporate-Governance.

Særlige arbejdsopgaver i 2017

Claus Wiinblad, Poul Arne Nielsen og Martin Hintze forlod bestyrelsen i forbindelse med den ordinære generalforsamling i 2017.

Nomineringskomitéen anbefalede i februar 2017 genvalg af de øvrige bestyrelsesmedlemmer og valg af Peter Korsholm som nyt bestyrelsesmedlem. Peter Korsholm styrker bestyrelsens kompetencer inden for corporate finance.

Komitéen fortsatte efter den ordinære generalforsamling i marts 2017 processen med at finde et nyt bestyrelsesmedlem med erfaring inden for revision og regnskabsforhold. I juli 2017 besluttede komitéen at anbefale Dieter Wemmer som nyt bestyrelsesmedlem på den ordinære generalforsamling i marts 2018.

Desuden valgte Nomineringskomitéen i efteråret 2017 at søge efter et yderligere bestyrelsesmedlem med erfaring inden for Ørsteds primære forretningsområder. I januar 2018 besluttede komiteen at anbefale Jørgen Kildahl som nyt bestyrelsesmedlem og genvalg af de nuværende seks medlemmer.

4. Bestyrelsen

Medlemmer og opgaver

Generalforsamlingen vælger hvert år seks til otte medlemmer, og medarbejderne vælger hvert fjerde år et antal medlemmer, som svarer til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer. Bestyrelsen har i dag ti medlemmer. Generalforsamlingen har valgt seks medlemmer, og medarbejderne har valgt fire medlemmer. Vi gennemfører medarbejdervalg til bestyrelsen i 2018, hvor medarbejderne har ret til at vælge tre medlemmer. Reduktionen skyldes, at der på tidspunktet for starten af valget kun var seks eksterne medlemmer.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, deres øvrige ledelseshverv, uafhængighed og særlige kompetencer findes i årsrapporten for 2017, side 61-62.

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 forretningsordenerne for de to komitéer på orsted.com/da/About-us/Corporate-Governance.

Særlige arbejdsopgaver i 2017

Bestyrelsesarbejdet har været præget af salget af upstream olie- og gasforretningen, investeringen i havvindmølleprojektet Hornsea 2, udviklingen af projektporteføljen i Tyskland, USA, Taiwan og Holland, salget af ejerandele i havvindmølleparker i Storbritannien og Tyskland samt vores navneændring.

Bestyrelsen gennemførte sin årlige selvevaluering i december 2017. Alle medlemmer besvarede et anonymt spørgeskema, inden den samlede bestyrelse drøftede resultaterne. Bestyrelsen fulgte på mødet også op på opfølgningsspørgsmålene fra sidste års selvevaluering.

Vigtige bestyrelsesopgaver i 2017

Investeringer og frasalg

- Investering i havvindmølleprojektet Hornsea 2 i Storbritannien.
- Investering i Taiwans første havvindmølleprojekt Formosa 1.
- Investering i biomassekonvertering af Asnæsværket i Danmark.
- Salg af vores upstream olie- og gasforretning.
- Salg af ejerandel i A2SEA.
- Salg af ejerandele i havvindmølleparkerne Borkum Riffgrund 2 i Tyskland og Walney Extension i Storbritannien.

Andre opgaver

- Udvikling af vores projektportefølje inden for havvind efter 2020, herunder de tyske myndigheders tildeling af retten til at opføre tre havmølleprojekter i Tyskland, indgivelse af bud på Bay State Wind-projektet i Massachusetts, USA, i et partnerskab mellem Ørsted og Eversource samt udvikling af projektporteføljen i Taiwan.
- Indgåelse af partnerskabsaftale med Dominion Energy om et udviklingsprojekt i USA.
- Indgåelse af forlig vedrørende kontrakten om opførelsen af Hejre-plattformen og reparation af Siri-plattformen.
- Beslutning om ny organisation for at understøtte grøn vækst og ændring af navn til Ørsted.
- Gennemførelse af årlig strategiproces.
- Udstedelse af subordinerede grønne hybridobligationer og grønne usikrede seniorobligationer samt tilbagekøb af seniorobligationer.

Honorar

Generalforsamlingen godkender årligt honoraret til bestyrelsens medlemmer for det kommende år. I vederlagsafsnittet på side 57 i årsrapporten for 2017 kan du læse mere om aflønningen af bestyrelsen.

5. Vederlagskomité

Medlemmer og opgaver

Thomas Thune Andersen (formand), Lene Skole og Pia Gjellerup udgør medlemmerne 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 2017 behandlede Vederlagskomitéen blandt andet udbetaling af fastholdelsesbonusser tildelt i forbindelse med salget af vores upstream olie- og gasforretning.

6. Revisions- og risikokomité

Medlemmer og opgaver

Benny D. Loft (formand), Lene Skole og Peter Korsholm udgør medlemmerne af Revisions- og risikokomitéen.

Komitéen hjælper bestyrelsen med at overvåge den finansielle og ikke-finansielle rapportering, udviklingen i kapitalstrukturen, 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 2017

Revisions- og risikokomitéen har i 2017 haft særligt fokus på frasalget af vores upstream olie- og gasforretning, IT/cybersikkerhed og vores forberedelser op til implementeringen af den nye persondataforordning i maj 2018.

Vigtige opgaver i Revisions- og risikokomitéen i 2017

Revision og regnskab

- Gennemgang af indregningen og præsentationen af frasalget af vores upstream olie- og gasforretning.
- Overvågning af arbejdet med førtidsimplementering af IFRS 9 samt forberedelsen af IFRS 15 implementeringen i 2018.
- Gennemgang af forventninger til markedspriser, valutakurser, diskonteringssatser og risikofrie renter.
- Gennemgang af de væsentlige hensættelser og garantistillelser i koncernen relateret til både fortsættende og ophørende aktiviteter.
- Overvågning af udviklingen i kapitalstrukturen.
- Overvågning af den frivillige grænse for ikke-revisionsyndelser samt forhåndsgodkendelse heraf.

Risiko

- Gennemgang af IT-sikkerhed på det operationelle og administrative område samt cybersikkerhed.
- Vurdering af likviditetsreserve og indfrielse af obligationer samt grundlag for udstedelse af nye grønne obligationer og hybridkapital.
- Gennemgang og vurdering af vores eksponering over for inflation.
- Overvågning af mandater inden for valuta- og energiafdækning.
- Overvågning af arbejdet med efterlevelse af kravene i den kommende persondataforordning.

Mødedeltagelse

Bestyrelsesmedlem	Bestyrelsesmøde	Revisions- og risikokomité	Vederlagskomité	Nomineringskomité*
Thomas Thune Andersen	12/0		3/0	5/0
Lene Skole	12/0	6/0	2/0	4/1
Hanne Steen Andersen	12/0			
Lynda Armstrong	10/2			
Poul Dreyer	12/0			
Pia Gjellerup	12/0		3/0	
Benny Gøbel	12/0			
Benny D. Loft	11/1	6/0		
Jens Nybo Stilling Sørensen	10/2			
Peter Korsholm	10/1	5/0		
Martin Hintze	1/0		1/0	
Poul Arne Nielsen	1/0			
Claus Winblad	1/0	1/0		

* Nomineringskomitéen består udover bestyrelsesmedlemmer af fire øvrige medlemmer



Tallene indikerer, hvor mange møder medlemmerne henholdsvis har deltaget i og ikke har deltaget i.

7. Intern Revision Medarbejdere og opgaver

Intern Revision refererer til revisions- og risikokomitéen og er derfor uafhængig af vores administrative ledelsesstrukturer. Intern Revision evaluerer og kommer med anbefalinger til vores processer og kontrolmiljø for at forbedre og effektivisere. Intern Revision varetager primært arbejdet med at revidere og rådgive om vores centrale og kritiske processer, governance, risikostyring samt IT-sikkerhed.

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

Særlige arbejdsopgaver i 2017

Intern Revision har løst særlige revisions- og rådgivningsopgaver inden for følgende områder: Forebyggelse mod risiko for cyberkriminalitet, sikring af betryggende IT-sikkerhed i forbindelse med investering i større nye IT-systemer, efterprøvning af vores set-up til styring af kriser på koncernniveau, styringen af investeringer, afdækning af råvarer og valuta, sikring af betryggende compliance og løbende monitoring samt screening af, om vores samarbejdspartnere overholder relevante internationale standarder.

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 2017 har indberetningerne ført til tre underbyggede sager. To omhandler overtrædelse af ansættelsespolitikker og en sag omhandler interessekonflikt. Sagerne har haft konsekvenser for de enkelte medarbejdere, men sagerne er ikke forretningskritiske og har ikke 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 Ørsted A/S.

Direktionen varetager den daglige ledelse gennem koncernledelsen, som pr. 1. februar 2018 består af syv medlemmer. Ud over Henrik Poulsen og Marianne Wiinholt består koncernledelsen af direktørerne for vores tre forretningsområder Martin Neubert (Wind Power), Thomas Dalsgaard (Bioenergy & Thermal Power) og Morten H. Buchgreitz (Distribution & Customer Solutions) samt koncerndirektør for Wind Power Engineering, Procurement & Construction (EPC), Anders Lindberg og koncerndirektør for Wind Power Partnerships, M&A og Asset Management, Ole Kjems Sørensen.

Bestyrelsen har lavet retningslinjer for direktionens arbejde, blandt andet for arbejdsfordelingen mellem bestyrelsen og direktionen samt direktionens adgang til at indgå aftaler for selskabet. 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.

Du kan finde oplysninger om direktionen, blandt andet deres tidligere ansættelser og øvrige ledelseshverv, på side 60 i årsrapporten for 2017. Vi beskriver direktionens aflønning i vederlagsrapporten på side 55 i årsrapporten for 2017.

Sådan forholder vi os til anbefalingerne for god selskabsledelse

Vi forholder os årligt til 'Anbefalinger for god selskabsledelse', der er udarbejdet af den danske Komité for god Selskabsledelse. Du kan læse anbefalingerne på corporategovernance.dk.

Vi fraviger helt eller delvis tre anbefalinger ud af 47.

Vores aktionærer har valgt, at vores Nomineringskomité skal have andre medlemmer og opgaver, end der er forudsat i anbefalingerne, og at vedtægterne ikke skal fastsætte en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer. Anbefalingerne om aldersgrænse udgår som anbefaling fra 2018. Vi har også et aktieprogram for direktionen, hvor den første optjeningsperiode er lidt kortere (2 ½ år) end de anbefalede tre år, da programmet blev udstedt i forlængelse af vores børsnotering. De efterfølgende tildelinger har alle en optjeningsperiode på tre år i overensstemmelse med anbefalingerne.

I november 2017 blev der offentliggjort reviderede anbefalinger for god selskabsledelse, som vil gælde fra 2018. Vi er i gang med at gennemgå disse og forventer at tilpasse vores politikker og procedurer til de reviderede anbefalinger i løbet af 2018, så vi kan rapportere på dem i årsrapporten for 2018. På den ordinære generalforsamling i marts 2018 vil vi fremsætte forslag om at opdatere vores vederlagspolitik, så den overholder de reviderede anbefalinger.

II. Interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelse samt rapportering om miljø, sociale forhold og god selskabsledelse (ESG)

Formålet med den interne kontrol er at sætte Ørsted i stand til at håndtere de finansielle og ikke-finansielle risici ved at drive forretning, til at sikre pålidelig og gennemsigtig regnskabsaflæggelse og ESG-rapportering, samt opretholde høje etiske standarder.

Den interne kontrol bidrager til Ørsteds opfyldelse af sine finansielle mål ved at sikre, at væsentlige fejl eller uregelmæssigheder omkring regnskabsaflæggelsen og ESG-rapporteringen forebygges eller opdages og korrigeres.

I 2017 blev det interne kontrolsystem styrket yderligere med indførelsen af en model-risikostyringspolitik og retningslinjer, der understøtter styring af risici i relation til kritiske modeller. Endvidere er vi i gang med at opdatere vores politik vedrørende

brugeradgange i vores ERP-system, herunder indførelse af nye processer og systemer til at understøtte og kontrollere brugeradgangene.

Styring, kultur og kontrolmiljø

Styringen, kulturen og kontrolmiljøet i Ørsted består af politikker, retningslinjer, interne processer og organisatoriske strukturer, der danner grundlag for at gennemføre interne kontrolforanstaltninger i hele Ørsted.

Bestyrelsen og direktionen er ansvarlig for Ørsteds interne kontrol- og risikostyringssystemer og godkender de overordnede politikker på disse områder. I denne sammenhæng er etik og integritet vigtige elementer, hvilket udmønter sig i vores fem styrende principper. De styrende principper kan findes på orsted.com.

Revisions- og Risikokomiteén støtter bestyrelsen i dens arbejde med at overvåge regnskabsaflæggelses- og ESG-rapporteringsprocessen 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 ledelsen i Finance har ansvaret for, at de interne kontrol- og risikostyringssystemer er effektive, og at der er implementeret kontroller til begrænsning af risici vedrørende regnskabsaflæggelsen og ESG-rapporteringen. Denne ansvarsfordeling sikrer et effektivt kontrolmiljø i Ørsted.

Styring, kultur og kontrolmiljø – eksempler

Vores fem styrende principper

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 ESG-rapportering samt høje etiske standarder.

Politik for god forretningsadfærd

Vi har nultolerance over for korrupsion, besvigelser og andre former for upassende forretningsadfærd. Politikken omhandler god forretningsadfærd og udstikker principper, som gælder for alle vores medarbejdere og alle Ørsteds forretninger i de lande, hvor vi driver virksomhed.

<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.</p>	<p>Dispositionsbeføjelser</p> <p>Dispositioner af større økonomisk eller strategisk vigtighed skal godkendes i overensstemmelse med dispositionsbeføjelserne, som bestyrelsen har udstukket. Reglerne angiver godkendelsesrettigheder og beløbsgrænser.</p>
---	--

Mål og risikovurdering

Med henblik på at opdage og forebygge mulige risici for væsentlig fejlinformation i regnskabsaflæggelsen og ESG-rapporteringen, gennemfører vi årligt en risikovurdering, som danner grundlag for at fastslå, hvordan risiciene skal håndteres og begrænses via de interne kontroller, hvilket hjælper Ørsted til at nå sine finansielle mål.

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

De regnskabsposter og risikoområder, hvor det vurderes, at risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabsaflæggelsen er størst, beskrives i rapportering om intern kontrol til ledelsen i Finance og Revisions- og Risikokomiteén. 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.

Væsentligste rapporteringsrisici i 2017	Væsentligste kontrolaktiviteter i 2017
<p>Entreprisekontrakter</p> <p>Processerne er komplekse og manuelle, og indebærer en høj grad af skøn i forhold til færdiggørelsesgraden, værdien af incitamentsaftaler, påtagne forpligtelser, andel af samlede omkostninger, der er forbundet med offshore-transmissionsanlæg 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 Frasalg af aktiviteter betragtes som en ikke-rutinemæssig opgave, og indebærer en risiko for forkert indregning af frasalg af aktiver og virksomheder, herunder risikoen for fejl i forbindelse med betingede vederlag, garantier og beregninger af gevinster/tab.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgang af beregninger og antagelser før og efter transaktionen • Høj grad af ledelses- og specialistinvolvering
<p>Hensatte forpligtelser, herunder tabsgivende kontrakter Hensatte forpligtelser kan påvirkes af en række usikkerheder, herunder 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 forpligtelser opgjort på grundlag af f.eks. regnskabsafklæggelse, kontraktarkiv, juridisk sagliste m.v. • Gennemgang af skøn 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. Kurserne på derivatmarkedet er kendt for at være volatile. Ørsted anvender Business Performance i tillæg til IFRS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablerede processer til test af nye instrumenter og evaluering af åbne finansielle derivater • Månedlig analytisk gennemgang og genberegning af værdiansættelsen af finansielle instrumenter udføres af specialister • Lovpligtig indberetning til myndighederne • It-opsætning, der understøtter funktionsadskillelse og Business Performance-rapportering
<p>Administrative it-systemer Utilstrækkelige kontroller med adgangen til it-systemer, it-sikkerhed, backup, systemudvikling, ændringshåndtering, systemgrænseflader og brug af komplekse it-modeller og regneark medfører risiko for fejlinformation i regnskabsafklæggelsen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroller til at begrænse uautoriseret adgang til it-systemer, fysiske sikkerhedsforanstaltninger, backup af data og genskabelseskontroller, systemudviklings- og ændringshåndteringskontroller, samt manuelle kontroller i forbindelse med systemgrænseflader

<p>Retableringsforpligtelser</p> <p>En høj grad af skøn i forbindelse med fremtidige omkostninger til nedtagning af havmølleparker og kraftvarmeverker med lange brugstider, herunder manglende vejledning fra myndigheder og erfaring med retablering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Årlige beregninger baseret på oplysninger og forudsætninger fra interne specialister eller tredjemand • Vurdering af diskonteringsrente, benchmarkdata samt praksis i branchen • Metode og teknologi opdateres ved væsentlige ændringer i forudsætninger • Høj grad af ledelsesinvolvering
<p>Nedskrivningsvurdering</p> <p>Risiko for manglende identificering af nedskrivninger som følge af usikkerheder omkring væsentlige forudsætninger, fremtidige budgetterede pengestrømme eller genindvindingsværdi, komplekse skøn og subjektive vurderinger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centraliseret proces vedrørende nedskrivningstest • Hyppig evaluering af væsentlige forudsætninger og skøn, herunder følsomhedsanalyse • Gennemgang og test af model • Høj grad af ledelsesinvolvering
<p>Omsætning</p> <p>Periodiserede indtægter i forbindelse med uaf læste og ikke-fakturerede el- og gasomsætning og omsætning fra kommercielle gaskontrakter er forbundet med usikkerhed på grund af komplekse beregningsmodeller og kontrakter, samt en høj grad af skøn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Månedlig analyse, herunder sanity check af data i beregningsmodeller • Opfølgende analyser, hvor estimater sammenlignes med den faktiske omsætning • Afstemning af åbne positioner, udestående bekræftelser og kontroller i forhold til mængde og pris
<p>Skat, afgifter og moms</p> <p>Risiko for krav mod Ørsted fra skattemyndighederne vedrørende transfer pricing. Endvidere foretages der skøn i forbindelse med vurderingen af usikre skattepositioner og værdiansættelsen af udskudte skatteaktiver.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Høj grad af ledelses- og specialistinvolvering • Tæt dialog med skattemyndighederne i de lande, hvor vi driver virksomhed

Ikke-finansielle data

Risikoen for, at data er unøjagtige eller mangelfulde f.eks. på grund af indsamling af data fra eksterne parter og umoden regnskabspraksis som følge af mangel på anerkendte regnskabsprincipper for ikke-finansielle aktiviteter.

- Afstemning og validering
- Månedlig analyse, herunder sanity check af data
- Anvendelse af internationale standarder og retningslinjer

Udførelse og kontrolaktiviteter

Vores kontrolaktiviteter har til formål og er rettet mod at forebygge eller opdage og korrigere væsentlig fejlinformation i regnskabsaflæggelsen, således at risikoen reduceres til et acceptabelt niveau. Udførelsen af kontroller er baseret på en risikovurdering. Kontrol omfatter godkendelser, funktionsadskillelse, analyser, afstemning, vurdering og opfølgning på KPI'er, kontroller vedrørende it-applikationer, samt generelle it-kontroller og it-sikkerhed.

Vi anvender et internt rapporteringsværktøj, som sikrer tilstrækkelig dokumentation af sammenhængen mellem de identificerede nøglerisici og nøglekontroller og understøtter overvågningsaktiviteterne.

Information, kommunikation og rapportering

Vores informations- og kommunikationssystemer i Ørsted er indrettet til at opfylde de rapporteringskrav, der gælder for børsnoterede virksomheder. Der er udarbejdet en regnskabsmanual, rapporteringsinstrukser og vejledninger vedrørende interne kontroller for at sikre, at regnskabsaflæggelsen og ESG-rapporteringen foretages på et ensartet grundlag og med høj kvalitet. Disse dokumenter findes på vores intranet.

Ørsted har en Investor Relations-politik for kommunikationen med og rapporteringen til investorer, analytikere og andre interessenter på kapitalmarkedet.

Overvågning og justering

Finances månedlige interne rapportering analyseres og overvåges af controllere og ledelsen. Desuden overvåger det interne kontrolteam rapporteringen om intern kontrol. Finances interne månedlige rapportering og overordnede delårs- og årsregnskaber for koncernen kontrolleres henholdsvis lokalt og på koncernniveau.

Finance & IT rapporterer løbende om udførelsen og modenheden af Ørsteds nøglekontroller. De ansvarlige overvåger udførelsen af de interne kontroller og udarbejder hvert kvartal en sammenfattet konklusion i det interne rapporteringsværktøj til det interne kontrolteam. Den sammenfattende konklusion suppleres med eventuelle handlingsplaner for identificerede svagheder.

Større ændringer i det interne kontrol- og risikostyringssystem, 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	Ørsted følger	Ørsted følger delvist	Ørsted 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 aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X			<p>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. 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>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 risikokomité overvåger bæredygtighedsrapporteringen.</p>

<p>1.1.3. DET ANBEFALES, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.</p>	<p>X</p>			<p>Vi offentliggør kvartalsrapporter. Vi udarbejder rapporterne i overensstemmelse med IAS 34 "Interim Financial Reporting" og de danske regler for børsnoterede og statslige aktieselskaber.</p>
<p>1.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.</p>	<p>X</p>			<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. Komitéen udarbejder anbefalinger om valg af nye bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlingen.</p>
<p>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.</p>	<p>X</p>			<p>Ingen supplerende oplysninger.</p>
<p>1.3.1. DET ANBEFALES, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til</p>	<p>X</p>			<p>Vi har implementeret procedurer for overtagelsesforsøg.</p>

overtagelsesforsøget.				
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			Vores bestyrelse foretager en årlig selvevaluering. Vi udførte den årlige selvevaluering i december 2017. Vi gennemgik forretningsordenen for bestyrelsen i november 2017.
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.	X			Ud over det løbende strategiarbejde afholder vores bestyrelse et årligt strategiseminar. Vi afholdt vores årlige strategiseminar i december 2017.
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.	X			Vi henviser til side 118-128 i årsrapporten for 2017.
2.1.4. DET ANBEFALES , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige,	X			Vi gennemgik instrukserne til direktionen i november 2017.

præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.				
2.1.5. DET ANBEFALES , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.	X			Ingen supplerende oplysninger.
2.1.6. DET ANBEFALES , 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.	X			Da vi har ligelig repræsentation i bestyrelsen i overensstemmelse med dansk lovgivning, har vi ingen mål for kønsrepræsentation i bestyrelsen. Vi henviser til årsrapporten for 2017 (side 153 – ikke-finansielt regnskab).
2.2.1. DET ANBEFALES , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X			Bestyrelsen har godkendt vores politik for samfundsansvar. Politikken findes på vores hjemmeside.

<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>	<p>X</p>			<p>Vores generalforsamling udpeger hvert år en næstformand.</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 ledelses- og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.</p>	<p>X</p>			<p>Denne situation har ikke været aktuel. Hvis situationen opstår, agter vi at følge anbefalingen.</p>

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering				
3.1.1. DET ANBEFALES , at bestyrelsen årligt redegør for <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>Vi har en overordnet beskrivelse i forretningsordenen for nomineringskomitéen (pkt. 2.1) af, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for at kunne udføre sine opgaver.</p> <p>I december 2017 godkendte bestyrelsen en opdateret kompetenceoversigt for vores bestyrelsesmedlemmer, som findes på vores hjemmeside.</p> <p>Vores årsrapport for 2017 beskriver sammensætningen af vores bestyrelse, herunder deres særlige kompetencer (side 61-62 i årsrapporten for 2017).</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 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.	X			<p>Vores nomineringskomité udarbejder anbefalinger om valg af kandidater til bestyrelsen som beskrevet i vores vedtægter og komitéens forretningsorden.</p>
3.1.3. DET ANBEFALES , at der sammen med indkaldelsen til den	X			<p>Ingen supplerende oplysninger.</p>

<p>generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, ud over det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</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. 				
<p>3.1.4. DET ANBEFALES, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>			<p>X</p>	<p>Vores aktionærer har besluttet ikke at fastsætte en pensionsalder i vedtægterne, eftersom dette kan indskrænke rekrutteringsgrundlaget og kompetenceniveauet for bestyrelsen. Vi bemærker, at anbefalingen er udgået i de reviderede anbefalinger for god selskabsledelse, som gælder for 2018.</p>

<p>3.1.5. DET ANBEFALES, 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. 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, • 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, • inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. 	X			<p>Vi mener, at flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer er uafhængige i overensstemmelse med anbefalingen.</p>

<p>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,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 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 oplysninger.
<p>3.3.2. DET ANBEFALES, at ledelsesberetningen ud over det i</p>	X			Vi henviser til side 57 og 61-62 i årsrapporten for 2017.

<p>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, 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. 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>Vi har nedsat en vederlagskomité og en revisions- og risikokomité.</p> <p>Vi beskriver komitéerne og deres vigtigste aktiviteter i årets løb i årsrapporten for 2017 (side 53).</p> <p>Kommissorium for de to komitéer findes på vores hjemmeside.</p>
<p>3.4.2. DET ANBEFALES, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	X			<p>Vi betragter flertallet af medlemmerne af revisions- og risikokomitéen og vederlagskomitéen som værende uafhængige i overensstemmelse med anbefalingerne for god selskabsledelse.</p>
<p>3.4.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> • formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget, og at • udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at 	X			<p>Vi mener, at medlemmerne af vores revisions- og risikokomité tilsammen besidder de relevante kompetencer inden for økonomi, regnskab, revision og branche.</p>

<p>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>				
<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>Ingen supplerende oplysninger.</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 	X			<p>Vi har en intern revisionsfunktion.</p> <p>Kommissorium for revisions- og risikokomiteén beskriver ansvarsområderne for den interne revisionsfunktion.</p>

<p>den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</p>				
<p>3.4.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand, og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive, hvilken tid der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og 		<p>X</p>		<p>Vores aktionærer har besluttet at nedsætte en nomineringskomité med repræsentanter fra bestyrelsen (formand og næstformand) og fire af de største aktionærer.</p> <p>Nomineringskomitéen udarbejder anbefalinger til generalforsamlingen i Ørsted 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>

<ul style="list-style-type: none"> • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer. 				
<p>3.4.7. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for 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			<p>Vi henviser til kommissoriet for vederlagskomitéen, der findes på vores hjemmeside.</p>

<p>3.4.8. DET ANBEFALES, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	X			Ingen supplerende oplysninger.
<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			Bestyrelsen udførte den årlige selvevaluering i december 2017.
<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</p>	X			Bestyrelsen drøfter løbende direktionens indsats og resultater, herunder i forbindelse med den årlige afregning af direktionens bonusaftaler.

forud fastsatte klare kriterier.				
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.	X			Formanden og den administrerende direktør drøfter løbende samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen.
4. Ledelsens vederlag				
4.1.1. DET ANBEFALES , at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder <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. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	X			Vi har en vederlagspolitik, der er godkendt af bestyrelsen og generalforsamlingen. Politikken findes på vores hjemmeside.
4.1.2. DET ANBEFALES , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable	X			Ingen supplerende oplysninger.

<p>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 ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige. 				
<p>4.1.3. DET ANBEFALES, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.</p>	X			Ingen supplerende oplysninger.
<p>4.1.4. DET ANBEFALES, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal</p>		X		I 2016 etablerede vi et aktieprogram for direktionen.

programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk, og de bør have en løbetid på mindst tre år efter tildelingen.				Eftersom vi implementerede programmet i løbet af efteråret 2016, og den første udnyttelse i programmet finder sted i foråret 2019, er den første optjeningsperiode en anelse kortere end de anbefalede tre år. Fra og med 2017 finder tildelingen i henhold til ordningen sted i foråret for at sikre en fuld treårig optjeningsperiode.
4.1.5. DET ANBEFALES , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X			Hvis vi opsig 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).
4.2.1. DET ANBEFALES , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			Vi vil medtage kommentarer vedrørende vederlagspolitikken i formandens beretning på generalforsamlingen, hvis dette er relevant.
4.2.2. DET ANBEFALES , at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X			Vi henviser til § 7.2 (pkt. 8) i vores vedtægter.
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	X			Vi henviser til årsrapporten for 2017 (side 55 og 57).

fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.				
5. Regnskabsaflæggelse, 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 regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	X			Vi henviser til årsrapporten for 2017 (side 47).
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			Vi har etableret en whistleblower-hotline som beskrevet i årsrapporten for 2017 (side 53).
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			Ingen supplerende oplysninger.

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 oplysninger.
---	---	--	--	--------------------------------