

Redegørelse for  
virksomhedsledelse,  
jf. årsregnskabslovens  
§ 107b

## Forklaringsnoter

### 1. OFA 2.5, 4.1

Danske børsnoterede selskaber skal følge Anbefalinger for god selskabsledelse fra 23. november 2017. God selskabsledelse er tillige reguleret i selskabsloven og årsregnskabsloven.

### ÅRL § 107b

Selskaberne skal i deres årsrapport medtage en redegørelse for virksomhedsledelse, der skal omfatte:

- ▶ Det kodeks for virksomhedsledelse, virksomheden måtte være omfattet af i henhold til betingelserne for optagelse af virksomhedens værdipapirer på det marked i et EU-/EØS-land, hvor værdipapirerne er optaget til handel. I Danmark er dette kodeks: Anbefalingerne for god selskabsledelse. Har virksomheden tillige besluttet at anvende andre kodekser for virksomhedsledelse, skal der henvises til den eller disse andre kodekser for virksomhedsledelse og gives tilsvarende oplysninger, for hvert kodeks virksomheden er omfattet af.
- ▶ En beskrivelse af hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med virksomhedens regnskabsaflæggelsesproces.
- ▶ En beskrivelse af sammensætningen af virksomhedens ledelsesorganer og deres udvalg, fx nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg.

Årsregnskabsloven kræver, at redegørelsen for god selskabsledelse skal være en samlet årlig redegørelse, som skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen, en supplerende beretning eller på selskabets hjemmeside med en henvisning hertil i ledelsesberetningen. Redegørelsen skal være affattet på dansk eller på engelsk, hvis årsrapporten ligeledes er på engelsk. Selskaberne skal i redegørelsen anvende "følg eller forklar"-princippet i forhold til det anførte kodeks. Følger virksomhedens bestyrelse det pågældende kodeks, er det tilstrækkeligt at henvise til kodekset med angivelse af, hvor kodekset er tilgængeligt. Fraviger virksomheden kodekset helt eller delvist, skal bestyrelsen forklare, på hvilke punkter og hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Anbefalingerne anbefaler offentliggørelse på selskabets hjemmeside med henvisning dertil i ledelsesberetningen. Børsen har ingen holdning til, under hvilket hovedpunkt selskaberne lægger redegørelserne, men det er efter deres opfattelse mest hensigtsmæssigt at placere disse samme sted år efter år, så det er nemt for læseren at finde den relevante redegørelse og samtidig følge udviklingen fra år til år. Efter Børsens opfattelse skal selskaberne forholde sig helt konkret til samtlige 47 anbefalinger.

### 2. "Bekendtgørelse om offentliggørelse af en række redegørelser efter årsregnskabsloven" dateret 1. juni 2016

Det forudsættes her, at redegørelsen for virksomhedsledelse præsenteres på virksomhedens hjemmeside.

"Bekendtgørelse om offentliggørelse af en række redegørelser efter årsregnskabsloven" er gældende for de virksomheder, som har valgt at offentliggøre en eller flere redegørelser på virksomhedens hjemmeside henholdsvis i en supplerende beretning til årsrapporten i stedet for i selve ledelsesberetningen.

For redegørelse for virksomhedsledelse stilles i hovedtræk krav om følgende:

- ▶ Oplysning i ledelsesberetning om, at virksomheden har valgt at offentliggøre redegørelsen på deres hjemmeside i stedet for i ledelsesberetningen.
- ▶ Oplysning i ledelsesberetningen om den præcise URL-adresse, dvs. den specifikke internet-adresse, der medfører, at man kommer direkte ind i dokumentet.
- ▶ Redegørelsen skal offentliggøres som en samlet redegørelse under betegnelserne "Redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b".
- ▶ Det skal oplyses i redegørelsen, at denne udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i virksomhedens årsrapport.
- ▶ Regnskabsperioden for den pågældende årsrapport skal angives. Redegørelsen skal dække samme periode som årsrapportens regnskabsperiode.

Redegørelsen skal være tilgængelig i uændret form på den pågældende URL-adresse i minimum 10 år. Ønsker virksomheden at opdatere oplysningerne i den offentliggjorte redegørelse, skal disse offentliggøres under betegnelsen "Yderligere oplysninger om virksomhedsledelse" og med angivelse af datoen herfor. De opdaterede oplysninger skal holdes tydeligt adskilt fra den offentliggjorte redegørelse for god selskabsledelse.

# Redegørelse for virksomhedsledelse<sup>1,2</sup>

Denne redegørelse for virksomhedsledelse for Industri D A/S er en bestanddel af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2019 og dækker regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2019.

## *ÅRL § 107b*

Redegørelsen omfatter 3 afsnit:

- ▶ En redegørelse for Industri D A/S' arbejde med Anbefalingerne for god selskabsledelse
- ▶ En beskrivelse af hovedelementerne i Industri D A/S' interne kontrol- og risikostyringssystem i forbindelse med regnskabsaflæggelsen
- ▶ En beskrivelse af sammensætningen af Industri D A/S' ledelsesorganer, deres udvalg og deres funktion.

## *ÅRL § 107b, stk. 1, nr. 1-5, BEK § 39, stk. 5*

Redegørelsens afsnit om Industri D A/S' arbejde med Anbefalinger for god selskabsledelse er ikke omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetning i årsrapporten for Industri D A/S. Oplysningerne om virksomhedens kontrol- og risikostyringssystemer og sammensætning af virksomhedens ledelsesorganer m.v. er omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetningen i virksomhedens årsrapport.

## Forklaringsnoter

### 1. *Anbefalingerne*

Anbefalingerne indeholder fem hovedområder:

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering
4. Ledelsens vederlag
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision.

Redegørelsen for god selskabsledelse skal være en samlet årlig redegørelse, der vedrører regnskabsåret. Der skal redegøres for, hvad der faktisk er udført henholdsvis praksis i det regnskabsår, der aflægges regnskab for. Det skal ikke være en redegørelse for de ønsker, man eventuelt har til fremtidens selskabsledelse. Dette indebærer, at selskabet ikke kan ændre i redegørelsen i løbet af regnskabsåret, medmindre der er tale om en "frivillig redegørelse". Det indebærer også, at selskabet ikke kan sprede oplysningerne i relation til redegørelsen for god selskabsledelse forskellige steder i årsrapporten eller på hjemmesiden.

På [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk) findes et hjælpeværktøj for de selskaber, der ønsker at redegøre for deres opfyldelse af Anbefalingerne i skemaform. Samtidig findes på hjemmesiden en række ofte stillede spørgsmål/svar, andre vejledninger og eksempler på dels mere informative, dels mindre informative forklaringer, som selskaberne har anvendt i redegørelsen for virksomhedsledelse.

### 2. *ÅRL § 107b, stk. 1, nr. 3*

Hvis der er fravigelser, kan det præsenteres som i nedenstående skema. Her bør kun omtales væsentlige afvigelser for at give en solid forklaring og begrundelse for afvigelse:

### *ÅRL § 107b, stk. 1, nr. 4*

Koncernen har besluttet at fravige Anbefalingerne og dermed at indrette sig anderledes på følgende områder:

Anbefaling	Årsag til fravigelse fra anbefaling, og hvordan koncernen har indrettet sig
▶ ...	...
▶ ...	...
▶ ...	...

# Redegørelse for virksomhedsledelse

ÅRL § 107b, stk. 1, nr. 1 og 2

## Corporate governance<sup>1</sup>

Industri D A/S' bestyrelse og direktion søger til stadighed at sikre, at koncernens ledelsesstruktur og kontrolsystemer er effektive, hensigtsmæssige og velfungerende. En række interne politikker og procedurer er vedtaget i de relevante fora og vedligeholdes løbende med henblik på at sikre en hensigtsmæssig og passende styring af koncernen.

OFA 2.5, 4.1

Komitéen for god selskabsledelse offentliggjorde i november 2017 ajourførte Anbefalinger for god selskabsledelse.

Der er nu 47 anbefalinger med den seneste opdatering i 2017. Anbefalingerne for god selskabsledelse kan rekvireres på Komitéen for god selskabsledelses hjemmeside [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk). Industri D A/S følger samtlige anbefalinger.<sup>2</sup>



# Redegørelse for virksomhedsledelse

## Anbefalingerne, afsnit 1

### Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

Industri D A/S søger at sikre information til og mulighed for dialog med koncernens aktionærer, så aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet. Dette sker gennem jævnlig offentliggørelse af nyheder, regnskabsmeddelelser og årsrapporter samt på generalforsamlingen.

Offentliggjort information gøres løbende tilgængelig for investorerne på virksomhedens hjemmeside. Industri D A/S arbejder aktivt på at give investorer og aktieanalytikere bedst mulig indsigt i forhold, der kan sikre en fair kursdannelse på koncernens aktie, hvilket sker via de informationer, som løbende gives markedet, og via jævnlige telekonferencer og møder med professionelle investorer. Informationerne er ligeledes tilgængelige på virksomhedens hjemmeside.

Bestyrelsen vurderer regelmæssigt, hvorvidt koncernens kapitalstruktur er i overensstemmelse med virksomhedens og aktionærernes interesser. Det overordnede mål er at sikre en struktur, som understøtter en langsigtet, lønsom vækst, herunder at koncernen til stadighed er kapitaliseret, så der kan opnås finansiering på sædvanlige og hensigtsmæssige vilkår (Investment Grade), jf. også beskrivelserne under afsnittet aktionærinformation og ledelsesberetningen i årsrapporten 2019.

Generalforsamlingen er koncernens øverste myndighed. Det er bestyrelsens hensigt at sikre aktionærerne detaljeret orientering om og et fyldestgørende grundlag for behandlingen af de emner, der drøftes, og de beslutninger, der skal træffes på generalforsamlingen.

Indkaldelse til generalforsamling sker med mindst 3 ugers varsel før afholdelsen. På generalforsamlingen tilstræbes, at samtlige bestyrelsesmedlemmer deltager. Alle aktionærer har ret til og opfordres til at deltage og stemme personligt eller ved fuldmagt samt fremsætte forslag til behandling. Aktionærerne kan give fuldmagt til bestyrelsen eller andre deltagere i generalforsamlingen for hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Kommunikationen med interessenterne varetages af direktionen med støtte fra Investor Relations (IR). Koncernens fastlagte kommunikationsstrategi skal sikre, at pålidelige, nøjagtige og ajourførte oplysninger af høj kvalitet tilgås interessenterne rettidigt, og at oplysningerne offentliggøres i overensstemmelse med gældende regler og aftaler. Dialogen omfatter en række aktiviteter i Danmark og de lande, hvori koncernen er repræsenteret. For en nærmere beskrivelse henvises til afsnittet aktionærinformation i årsrapporten 2019.

Information til markedet offentliggøres samtidig på dansk og engelsk og distribueres direkte til de aktionærer, som har ønsket dette. Desuden gøres al information tilgængelig på Industri D A/S' hjemmeside samtidig med offentliggørelse.

Ovenstående er sammenfattet i koncernens Investor Relations-strategi, der bl.a. omfatter, hvilken type oplysninger der skal offentliggøres, på hvilket sprog samt hvornår og over for hvem der skal offentliggøres.

## Forklaringsnoter

1. *ÅRL §§ 107b, 107c* I bestemmelser om redegørelse for virksomhedsledelse i ledelsesberetningen for børsnoterede selskaber og statslige aktieselskaber er der krav om, at virksomhederne bl.a. skal beskrive hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.
- Formålet med redegørelsen er at give aktionærene nem adgang til væsentlige oplysninger om de principper, selskabet anvender for virksomhedsledelse.
- Anbefalingerne indeholder et afsnit om risikostyring, herunder identifikation af risici, plan for risikostyring og åbenhed om risikostyring. Afsnittet indeholder desuden en anbefaling vedrørende interne kontrolsystemer, herunder årlig gennemgang og overvågning samt retningslinjer herfor.
- 
2. *ÅRL § 107b, stk. 1* En virksomhed, som har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU-/EØS-land skal medtage en redegørelse for virksomhedsledelse, der omfatter følgende:
1. Oplysning om, hvorvidt virksomheden er omfattet af et kodeks for virksomhedsledelse, med henvisning til det kodeks, virksomheden i givet fald er omfattet af.
  2. Angivelse af hvor det i nr. 1 omhandlede kodeks er offentligt tilgængelig.
  3. Angivelse af hvilke dele af det i nr. 1 omhandlede kodeks virksomheden fraviger og grundene hertil, hvis virksomheden har besluttet at fravige dele af kodekset.
  4. Angivelse af grundene til, at virksomheden ikke anvender det i nr. 1 omhandlede kodeks, hvis virksomheden har besluttet ikke at anvende kodekset.
  5. Henvisning til eventuelle andre kodekser for virksomhedsledelse, som virksomheden har besluttet at anvende i tillæg til eller i stedet for det i nr. 1 omhandlede kodeks, eller som virksomheden frivilligt anvender, med angivelse af tilsvarende oplysninger som de i nr. 2 og 3 anførte.
  6. Beskrivelse af hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.
  7. Beskrivelse af sammensætningen af virksomhedens ledelsesorganer og deres udvalg og disses funktion.
- ÅRL § 107b, stk. 2* En virksomhed, som er omfattet af stk. 1, og som alene har andre værdipapirer end aktier optaget til handel på et reguleret marked i et EU-/EØS-land, kan undlade at give de i stk. 1, nr. 1-5 og 7, nævnte oplysninger, medmindre den pågældende virksomhed har aktier optaget til handel i en multilateral handelsfacilitet i et EU-/EØS-land. 1. pkt. gælder ikke for statslige aktieselskaber.
- ÅRL § 107b, stk. 3* Redegørelsen efter stk. 1 skal gives i sammenhæng med de i § 107a nævnte oplysninger i ledelsesberetningen, jf. dog stk. 4.
- ÅRL § 107b, stk. 4* Erhvervsstyrelsen kan bestemme, at redegørelsen efter stk. 1 ikke skal medtages i ledelsesberetningen, hvis ledelsesberetningen indeholder en henvisning til virksomhedens hjemmeside, hvor redegørelsen er offentliggjort. Erhvervsstyrelsen fastsætter nærmere regler herom, herunder om virksomhedens opdatering af oplysningerne på hjemmesiden og revisors pligter i forbindelse med de oplysninger, som offentliggøres på hjemmesiden.



# Redegørelse for virksomhedsledelse

ÅRL § 107b, stk. 1, nr. 6

## Hovedelementerne i koncernens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen<sup>1,2</sup>

Bestyrelsen og direktionen har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring og interne kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder overholdelsen af relevant lovgivning og anden regulering i relation til regnskabsaflæggelsen (compliance). Bestyrelsen har således ansvaret for, at årsrapporten og anden finansiell rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder m.v. Bestyrelsen sikrer sig forud for offentliggørelse af finansielle rapporter, at disse er forståelige og afbalancerede og giver et retvisende billede af aktiver, passiver, den finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Desuden sikres, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler, herunder fremtidsudsigterne.

Bestyrelsen finder, at "Tone-at-the-Top" er afgørende for god risikostyring og intern kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Bestyrelsens og direktionens holdning til god risikostyring og intern kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen indskræpes derfor til stadighed.

Koncernens risikostyring og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen er designet med henblik på effektivt at styre snarere end at eliminere risikoen for fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Der kan alene skabes rimelig, men ikke absolut sikkerhed for, at uretmæssig brug af aktiver, tab og/eller væsentlige fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsen undgås.

### Kontrolmiljø

Bestyrelsen vurderer mindst årligt koncernens organisationsstruktur og bemandingen på væsentlige områder, herunder inden for områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen inkl. bl.a. finansiell regnskabsrapportering, it og skat.

Bestyrelsen og direktionen fastlægger og godkender overordnede politikker, procedurer og kontroller på væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Grundlaget herfor er en klar organisationsstruktur, klare rapporteringslinjer, autorisations- og attestationsprocedurer og personadskillelse ("the four-eye principle").

Bestyrelsen/revisionsudvalget vurderer årligt behovet for etablering af intern revision. Bestyrelsen har ikke skønnet det hensigtsmæssigt at etablere en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer. I stedet har direktionen etableret en central controlling-funktion til controlling af den finansielle rapportering fra dattervirksomheder og associerede virksomheder, hvor der i overensstemmelse med en vedtaget turnusplan stikprøvevis foretages gennemgang af forretningsgange og interne kontroller på væsentlige og risikofyldte områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Bestyrelsen har vedtaget politikker, manualer, procedurer m.v. inden for væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder Code of Conduct, Code of Ethics, en regnskabs- og rapporteringsmanual (inkl. minimumskrav til forretningsgange, interne kontroller, personadskillelse, afstemninger, godkendelse, autorisation, attestation, regnskabspraksis, intern og ekstern rapportering m.v.), en treasury- og finanspolitik (Treasury Manual) inkl. godkendelse af modpart og fastlæggelse af "lines" og "limits" for finanstransaktioner og modpart, en skattepolitik, en it-strategi, en it-sikkerhedspolitik og en "whistleblowing"-politik.



# Redegørelse for virksomhedsledelse

De vedtagne politikker, manualer og procedurer er tilgængelige på koncernens intranet, og overholdelsen heraf indskærpes løbende. Der foretages løbende stikprøvevis overvågning og kontrol af overholdelsen.

Direktionen overvåger løbende overholdelsen af relevant lovgivning og andre forskrifter og bestemmelser i forbindelse med regnskabsafleggelsen (compliance) og rapporterer løbende herom til bestyrelsen/revisionsudvalget.

## Risikovurdering og risikostyring

Bestyrelsen/revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende (mindst årligt) væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med koncernens aktiviteter og deres eventuelle indflydelse på regnskabsafleggesprocessen. Bestyrelsen har lagt det internationalt anerkendte COSO-framework til grund for sit arbejde med risikostyring og interne kontroller i forbindelse med regnskabsafleggesprocessen.

Bestyrelsen vedtager på det grundlag en koncern Risk Management-politik, der bl.a. indeholder en beskrivelse af de væsentligste risici i forbindelse med regnskabsafleggesprocessen og tiltag med henblik på at styre henholdsvis eliminere og/eller reducere risiciene, herunder forretningsmæssige og finansielle risici.

Bestyrelsen og direktionen tager som led i risikovurderingen årligt stilling til risikoen for besvigelser og til de foranstaltninger, der skal tages med henblik på at reducere og/eller eliminere disse risici. Herunder vurderer bestyrelsen den daglige ledelses mulighed for at tilsidesætte kontroller og for at udøve upassende indflydelse på regnskabsafleggelsen.

Ved væsentlige akquisitioner gennemføres en overordnet risikoanalyse for den nytilkøbte virksomhed, ligesom de væsentligste forretningsgange og interne kontroller i forbindelse med regnskabsafleggelsen i de nytilkøbte virksomheder overordnet gennemgås som led i due diligence og/eller umiddelbart efter overtagelsen.

Beslutninger om tiltag med henblik på reduktion og/eller eliminering af risici baseres på en vurdering af væsentlighed og cost/benefit-analyser.

De væsentligste risici i forbindelse med regnskabsafleggelsen, som er identificeret inden for koncernen, er, ud over de finansielle risici (omtalt i note 39 til koncernregnskabet i årsrapporten 2019), driftsrisici, herunder evnen til at være stærkt positioneret på de markeder, hvor industriproduktionen foregår, og produkterne sælges. Det er væsentligt for koncernen at være på forkant med den teknologiske udvikling for at bibeholde koncernens markedsandele.

## Overvågning og kontrolaktiviteter

Koncernens risikostyrings- og interne kontrolsystem overvåges, kontrolleres og kvalitetssikres løbende for at sikre, det er effektivt.

Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i risikovurderingen. Målet med koncernens kontrolaktiviteter er at sikre, at de af ledelsen udstukne mål, politikker, manualer, procedurer m.v. opfyldes og rettidigt at forebygge, opdage og rette eventuelle fejl, afvigelser, mangler m.v.

Kontrolaktiviteterne omfatter manuelle og fysiske kontroller og generelle it-kontroller og automatiske applikationskontroller i de anvendte it-systemer m.v.



# Redegørelse for virksomhedsledelse

Der er minimumskrav til kontrollernes udførelse, frekvens og dokumentation, herunder forsvarlig sikring af aktiver, afstemninger og regnskabsanalytisk gennemgang, samt løbende vurdering af performance og opfyldelsen af vedtagne mål (Key Performance Indikatorer m.v.).

Direktionen har etableret en formel koncernrapporteringsproces, der omfatter budgetrapportering og månedlig rapportering inkl. afvigelsesrapporter med månedlig/kvartalsvis ajourføring af skøn for året. Rapporteringen omfatter, ud over resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og pengestrømsopgørelse, tillige noter og supplerende oplysninger.

Der indhentes løbende oplysninger til brug for opfyldelsen af eventuelle notekrav og andre oplysningskrav.

Bestyrelsen indhenter årligt en ledelseserklæring i hver enkelt rapporterende enhed i koncernen i relation til overholdelsen af de vedtagne koncernpolitikker og interne kontrolforskrifter.

Der foretages løbende og/eller periodiske vurderinger og kontroller på alle niveauer i koncernen udført via besøg hos forretningsenhederne af controlling-funktionen. Overvågningen omfatter desuden kvartalsvise bekræftelser fra de væsentligste forretningsenheder på kontrollernes udførelse og underliggende dokumentation.

Bestyrelsen/revisionsudvalget modtager løbende rapporter fra direktionen om overholdelsen af de udstukne retningslinjer m.v. og om konstaterede svagheder, kontrolsvigt, mangler og/eller overtrædelser af vedtagne politikker, forretningsgange og interne kontroller.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollen til bestyrelsen væsentlige svagheder i koncernens interne kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Mindre væsentlige forhold rapporteres i Management Letters til direktionen.

Bestyrelsen/revisionsudvalget overvåger, at direktionen reagerer effektivt på eventuelle svagheder og/eller mangler, og at aftalte tiltag i relation til styrkelse af risikostyring og interne kontroller i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen implementeres som planlagt. Direktionen følger op på implementeringen af konstaterede svagheder i dattervirksomheder og på forhold, der er omtalt i Management Letters m.v.

I relation til koncernens risikostyring og interne kontroller har Industri D A/S netop i 2019 haft øget fokus på kontrolmiljø og på etablering af ensartede politikker og forretningsgange. Koncernen har bl.a. igangsat en proces, hvor styrken af en række nøglekontroller blev evalueret og rapporteret til direktionen samt revisionsudvalget. Dette har skabt øget transparens og ensartethed i det interne kontrolsystem på koncernniveau, men har ikke ændret grundlæggende på kontrolmiljøet.

I 2020 vil Industri D A/S fortsætte dette arbejde, og flere koncernvirksomheder vil blive omfattet af evaluerings- og rapporteringsprocedurerne.

I en række mindre dattervirksomheder har det ikke været muligt at etablere tilstrækkelig funktionsadskillelse som følge af få medarbejdere i disse virksomheder. Kompenserende kontroller er enten etableret eller der arbejdes på at etablere dem, i det omfang det er muligt.

For 2020 vil der fortsat være fokus på de generelle it-kontroller på koncernniveau for at skabe transparens og ensartethed for de generelle it-kontroller i koncernen.



# Redegørelse for virksomhedsledelse

## Information og kommunikation

Bestyrelsen har vedtaget en informations- og kommunikationspolitik, der bl.a. overordnet fastlægger kravene til regnskabsaflæggelsen og til den eksterne finansielle rapportering i overensstemmelse med lovgivningen og forskrifterne herfor. Et af målene med den af bestyrelsen vedtagne informations- og kommunikationspolitik er at sikre, at gældende oplysningsforpligtelser overholdes, og at de afgivne oplysninger er dækkende, fuldstændige og præcise.

Bestyrelsen lægger vægt på, at der inden for de rammer, der gælder for børsnoterede selskaber, er en åben kommunikation i virksomheden, og på at den enkelte kender sin rolle i den interne kontrol i virksomheden.

Koncernens væsentligste risici og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, bestyrelsens holdning hertil og de iværksatte tiltag i forbindelse hermed kommunikeres løbende internt i koncernen.

Bestyrelsen og direktionen lægger vægt på, at den enkelte medarbejder til stadighed, rettidigt har relevante informationer til rådighed til at kunne udføre opgaverne.

Informationssystemerne indrettes med henblik på, at der under hensyntagen til den for børsnoterede selskaber foreskrevne fortrolighed løbende på relevant niveau identificeres, opsamles og kommunikeres relevant information, rapporter m.v., som gør det muligt for den enkelte effektivt og pålideligt at udføre opgaverne og at udføre kontroller. Målet hermed er, at virksomheden til stadighed kan rapportere troværdigt og kontrollere med henblik på effektivt at styre virksomheden operationelt, finansielt og i overensstemmelse med gældende lovgivning og forskrifter.

Informationssystemet med tilhørende manuelle og systemmæssige kontroller skal gøre det muligt at udføre og dokumentere kontroller effektivt og hensigtsmæssigt. Desuden skal informationssystemet muliggøre, at der rettidigt kommunikeres effektivt og pålideligt op og ned i organisationen og, hvor relevant, med kunder, leverandører, myndigheder, aktionærer, investorer, finansmarkederne, pressen m.v.

ÅRL § 107b, stk. 1, nr. 7

Anbefalingerne, afsnit 2

## Sammensætningen af virksomhedens ledelsesorganer, deres udvalg og disses funktion

### Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen påser, at direktionen overholder de af bestyrelsen besluttede målsætninger, strategier, politikker m.v. Orientering fra direktionen til bestyrelsen sker systematisk ved møder samt ved skriftlig og mundtlig rapportering. Rapporteringen omfatter bl.a. forhold vedrørende den økonomiske stilling, lønsomhed, udvikling og forhold af relevans fra omverdenen.

Bestyrelsen mødes mindst 4 gange om året og efter behov. I 2019 blev afholdt 6 bestyrelsesmøder. Desuden afholdes årligt en strategidag, hvor koncernens overordnede strategi, med henblik på at sikre værdiskabelsen i koncernen, drøftes og fastlægges. Her drøftes og sikres også, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede, for at koncernen kan nå sine strategiske mål.

Alle bestyrelsesmedlemmer har deltaget i samtlige bestyrelsesmøder i 2019, ligesom alle medlemmer af udvalgene har deltaget i samtlige udvalgsmøder.





# Redegørelse for virksomhedsledelse

Bestyrelsen modtager løbende skriftlig orientering om koncernens drift og stilling samt risici på væsentlige områder. Bestyrelsen træffer ud over beslutninger vedrørende betydende driftsforhold bl.a. beslutninger om akquisitioner og eventuelle frasalg, kapitalgrundlagets størrelse og sammensætning, langsigtede forpligtelser, væsentlige politikker og revisionsforhold.

Bestyrelsen gennemgår, tilpasser og godkender årligt retningslinjer for direktionen og fastlægger herunder krav til den rapportering, der tilgår bestyrelsen og til kommunikationen i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.

Bestyrelsens formand og næstformand udgør formandskabet, der sammen med direktionen bl.a. tilrettelægger bestyrelsens møder. Formandens og i dennes fravær næstformandens specifikke opgaver er fastlagt i forretningsordenen.

Bestyrelsen ansætter den administrerende direktør og øvrige direktionsmedlemmer. Direktionen har ansvaret for tilrettelæggelsen og gennemførelsen af de af bestyrelsen besluttede strategiske planer m.v. Medlemmer af direktionen er ikke medlemmer af bestyrelsen, men deltager typisk i bestyrelsesmøderne. Ved ansættelsen tilstræbes en mangfoldig sammensætning af de enkelte ledelsesniveauer i koncernen. Samtidig er det bestyrelsens mål at sikre, at sammensætningen repræsenterer en bred global baggrund og en bred, velbalanceret alders- og kønsprofil. En handlingsplan til opnåelse af dette mål er tilgængelig på koncernens hjemmeside.

Bestyrelsen søger at udvikle og vedligeholde gode relationer med koncernens interessenter. Derfor er der formuleret politikker for en række fokusområder som kommunikation, personale, miljø og ansvarlighed over for kunder, leverandører, medarbejdere og samfundet som helhed.

Industri D A/S har valgt at offentliggøre redegørelse for samfundsansvar på koncernens hjemmeside, hvor der tillige kan findes yderligere informationer om koncernens politikker. Redegørelse for samfundsansvar for regnskabsåret 2019 kan læses eller downloades på [www.ey.com/dk/industri-d.dk/redegørelseforsamfundsansvarforregnskabsåret2019](http://www.ey.com/dk/industri-d.dk/redegørelseforsamfundsansvarforregnskabsåret2019).

På hjemmesiden kan også findes afrapportering om den kønsmæssige sammensætning af bestyrelsen. Se [www.ey.com/dk/industri-d.dk/redegørelseforkønsmæssigsammensætningforregnskabsåret2019](http://www.ey.com/dk/industri-d.dk/redegørelseforkønsmæssigsammensætningforregnskabsåret2019).

## Anbefalingerne, afsnit 3

### **Bestyrelsens sammensætning og organisering**

Bestyrelsen består af fire medlemmer, som er generalforsamlingsvalgte, og to medarbejdervalgte medlemmer i henhold til selskabslovens regler for medarbejderrepræsentation. Mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er til stadighed uafhængige. Bestyrelsen finder antallet af medlemmer hensigtsmæssigt. De medarbejdervalgte medlemmer vælges for en periode på fire år.

Bestyrelsesmedlemmerne dækker et bredt spektrum af erfaringer fra både dansk og internationalt erhvervsliv, det politiske liv og den højteknologiske industri. Denne sammensætning vurderes hensigtsmæssig, idet den sikrer en bredde i medlemmernes tilgang til opgaverne, og således er medvirkende til at sikre kvalificerede overvejelser og beslutninger.

Bestyrelsesmedlemmer vælges for et år ad gangen. Genvalg kan finde sted, dog kan den pågældende ikke være medlem af bestyrelsen i mere end 12 år. Aldersgrænsen for bestyrelsesmedlemmer er fastsat til 62 år.



# Redegørelse for virksomhedsledelse

Ved indstilling til valg på generalforsamlingen udsender bestyrelsen forinden en kort beskrivelse af de enkelte kandidaters baggrund, kompetencer, eventuelle ledelseshverv og tillidsposter, samt hvorvidt kandidaterne anses for uafhængige. Bestyrelsen begrundes samtidig indstillingen i forhold til de kriterier, som bestyrelsen har fastlagt for rekrutteringen. Kriterierne sker på baggrund af bestyrelsens vurdering af, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver.

For beskrivelsen af bestyrelsesmedlemmerne i øvrigt henvises til ledelsesberetningen i årsrapporten 2019.

Bestyrelsen evaluerer årligt bestyrelsens og direktionens arbejde, resultater og sammensætning. Ved den årlige vurdering af direktionens arbejde og resultater vurderes også behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning under hensyntagen til selskabets strategi. Samtidig evalueres samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen. Bestyrelsen vurderer årligt, hvorvidt der er anledning til at ajourføre eller styrke medlemmernes kompetencer i forhold til opgaverne. Antallet af andre ledelseshverv inddrages også i bestyrelsesevalueringen. Desuden fastlægger bestyrelsen årligt sine væsentligste opgaver i relation til den løbende vurdering af direktionens arbejde og den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med koncernen. Der inddrages eksternt bistand til bestyrelsesevalueringen hvert tredje år.

Selskabet har nedsat et revisionsudvalg. Desuden har bestyrelsen nedsat et nominerings- og et vederlagsudvalg.

Ledelsesudvalgenes kommissorier, udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb, antallet af møder i hvert udvalg og oplysninger om udvalgets medlemmer kan læses på selskabets hjemmeside [www.industri-d.dk](http://www.industri-d.dk).

## Anbefalingerne, afsnit 4

### Ledelsens vederlag

Der er udarbejdet en vederlagspolitik, der indgår som bilag til bestyrelsens og direktionens forretningsorden, og som beskriver retningslinjerne for fastsættelse og godkendelse af vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen. Direktionens aflønning behandles årligt i vederlagsudvalget, der forestår processen med at evaluere og fastlægge vederlag til bestyrelse og direktion. Den samlede bestyrelse godkender såvel de elementer, der indgår i direktionens lønpakke som alle væsentlige reguleringer heraf. Desuden godkender bestyrelsen, inden for en bemyndigelse fra generalforsamlingen, grundlaget for beregninger og tildeling af incitamentsordninger, herunder aktiebaserede incitamentsordninger, samt fastsætter de maksimale grænser herfor.

Vederlag til direktionen omfatter fast løn, pension, bonus, der afhænger af årets opnåede resultat, aktiebaseret vederlæggelse og andre sædvanlige fordele. Desuden modtager medlemmer af direktionen en fratrædelsesgodtgørelse, svarende til 2 års løn for administrerende direktør G. Andersen og 1 års løn for øvrige medlemmer af direktionen, hvis de fratræder i forbindelse med overtagelse af koncernen.

Bestyrelsen modtager udelukkende honorar, som vedtages årligt på generalforsamlingen. Der tages udgangspunkt i, at grundhonoraret skal ligge på niveau med de vederlag, der gælder for sammenlignelige børsnoterede industrivirksomheder.

Vederlag/honorar til direktion og bestyrelse er omtalt i årsrapporten 2019 (note 6 til koncernregnskabet og note 7 for så vidt angår aktieoptionsprogrammer) samt i den udarbejdede vederlagsrapport, der findes på selskabets hjemmeside [www.industri-d.dk](http://www.industri-d.dk).



# Redegørelse for virksomhedsledelse

## Anbefalingerne, afsnit 5

### Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Til varetagelse af aktionærernes og offentlighedens interesser vælges på den årlige generalforsamling en uafhængig revision efter indstilling fra revisionsudvalget. For at sikre en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision foretager udvalget forud for generalforsamlingen en kritisk vurdering af revisors kompetencer, uafhængighed m.v.

Bestyrelsen sikrer desuden en regelmæssig dialog og informationsudveksling med revisor. Dette sikres bl.a. ved to årlige møder mellem bestyrelse og revisor uden deltagelse af direktionen. Samtidig aflægger revisionen skriftlig revisionsprotokol til den samlede bestyrelse mindst to gange om året og umiddelbart efter konstatering af eventuelle forhold, som bestyrelsen bør orienteres om.

Revisionsaftalen med den eksterne revision, herunder revisionens vederlag, aftales årligt mellem revisionsudvalget, direktionen og revisor og indstilles til bestyrelsens godkendelse. Revisionsudvalget gennemgår årligt rammerne for den eksterne revisions levering af ikke-revisionsydelse. Grundlaget for aftalen er en af revisor foretaget vurdering af væsentlighed og risici og en stillingtagen fra revisionsudvalgets og direktionens side til, om der skal foretages yderligere revisions handlinger (fuld revision, review eller ingen revision for de enkelte selskaber i koncernen).

Som følge af koncernens størrelse og bestyrelsens vurdering af koncernens risici er det ikke skønnet nødvendigt at etablere en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer.

Bestyrelsen har besluttet at etablere en global whistleblower-ordning med forankring i revisionsudvalget. Ordningen er under implementering. Hensigten med ordningen er at give medarbejderne mulighed for i fortrolighed at indrapportere væsentlige forseelser eller mistanker herom og derved medvirke til yderligere overvågning af efterlevelsen af koncernens politikker.

**Om EY**

EY er en af verdens førende organisationer inden for revision, skat, transaktioner og rådgivning. Den indsigt og de ydelser, vi leverer, hjælper med at opbygge tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi. Vi udvikler dygtige ledere og medarbejdere, som sammen leverer det, vi lover vores interessenter og bidrager til, at arbejdsverdenen og arbejdslivet fungerer bedre – for vores medarbejdere, vores kunder og det omgivende samfund.

EY henviser til den globale organisation og kan referere til et eller flere medlemsfirmaer inden for Ernst & Young Global Limited, som hver især udgør en selvstændig juridisk enhed. Ernst & Young Global Limited, som er et engelsk 'company limited by guarantee', yder ikke kunderådgivning. Flere oplysninger om vores organisation kan findes på [ey.com](http://ey.com).

© 2019 Ernst & Young P/S, CVR-nr. 30700228

All Rights Reserved.

Dette materiale er udarbejdet alene til orientering, og oplysningerne i det tilsigter ikke at være fyldestgørende, og de træder ikke i stedet for udførlige analyser eller udøvelsen af professionelle skøn. I konkrete sager opfordres brugere til at henvende sig til EY's rådgivere.

**[ey.com/dk](http://ey.com/dk)**