

**Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne  
for god Selskabsledelse, 6. maj 2013**

Dette skema er tænkt som et hjælperedskab for danske selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked, og som i skemaform ønsker at afgive redegørelse for selskabets efterlevelse af Anbefalingerne for god Selskabsledelse.

Skemaets anbefalingstekster erstatter ikke anbefalingerne, og der henvises til Anbefalingerne for god Selskabsledelse for så vidt angår forord, indledninger og kommentarer. Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration i arbejdet med anbefalingerne. Kommentarerne skal ses som et hjælpeværktøj i denne forbindelse. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger – og ikke i forhold til kommentarer.

Redegørelsen skal være affattet på dansk og skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en henvisning dertil i ledelsesberetningen. Komitéen finder, at offentliggørelse af redegørelsen for god selskabsledelse på selskabets hjemmeside – med præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen – skaber størst transparens. Når redegørelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside, vil den være lettere tilgængelig for investorer og andre interessenter.

En offentliggørelse på selskabets hjemmeside kræver ifølge årsregnskabsloven, at URL-adressen – hvor redegørelsen er offentliggjort – oplyses i tilknytning til ledelsesberetningen i den aflagte årsrapport. Med URL-adressen menes den internetadresse, der skal benyttes for at komme **direkte** til redegørelsen.

Der stilles også andre krav til udarbejdelsen af en redegørelse for virksomhedsledelse og til, hvordan den skal offentliggøres. De nærmere krav er beskrevet i bekendtgørelse nr. 761 af 20. juli 2009 om offentliggørelse af redegørelse for virksomhedsledelse og redegørelse for samfundsansvar på virksomhedens hjemmeside m.v.

**Bemærk:** Nedenstående skema indeholder Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger af 6. maj 2013. Anbefalingerne er tilgængelige på Komitéen for god Selskabsledelses hjemmeside [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk). Nasdaq OMX Copenhagen A/S har besluttet at medtage anbefalingerne i Regler for udstedere af aktier pr. 1. juni 2013. **Skemaet kan anvendes ved udarbejdelse af redegørelse for virksomhedsledelse i årsrapporter vedrørende regnskabsår, der starter den 1. januar 2013 eller senere.**

## **“Følg eller forklar”**

Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, hvis et selskab har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet skal oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud men udtryk for, at selskabets bestyrelse har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der følger af anbefalingen. Markedet må afgøre, om grunden er acceptabel, og om forklaringen er fyldestgørende. En god forklaring giver den konkrete indsigt for interessenterne til at kunne tage stilling til en eventuel investering. For at skabe den nødvendige transparens for investorerne, skal selskaberne derfor forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej.

Opmærksomheden henledes på, at rapporteringen skal afspejle den gældende ledelsesform på tidspunktet for regnskabsafklæggelse. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i afrapporteringen for god selskabsledelse. Det er vigtigt, at selskaberne forholder sig til de enkelte anbefalinger.

Hvis selskabet følger en anbefaling delvist, skal det anføres, hvad selskabet følger, og hvorfor resten af anbefalingen fravige samt hvad man har gjort i stedet.

Komitéen har konstateret, at mange selskaber vælger at give supplerende oplysninger, også hvor selskabet konkret følger en anbefaling. Komitéen vil opfordre selskaberne til at give supplerende oplysninger, hvor det øger transparensen.

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>		
<b>1.1 Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</b>		
1.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	Ja	Flügger bestræber størst mulig åbenhed om selskabets forhold og udbygger løbende kommunikation med alle selskabets interessenter ved at stille relevant og opdateret materiale til rådighed bl.a. på <a href="http://www.flugger.com">www.flugger.com</a> . Flügger kommunikerer direkte med sine aktionærer, når der er behov for det og sikrer, at aktionærerne har lige adgang til information. Hovedaktionæren hos Flügger har ca. 80% af stemmerne på generalforsamlingen. Hovedaktionæren varetager aktionærernes interesser, og da denne indgår i selskabets direktion, sikres en løbende og tæt dialog. Flügger har siden sidste regnskabsår etableret en særskilt Investor Relations funktion. Bestyrelsesformanden, CEO'en, CFO'en og Investor Relations manageren er investorerne primære kontaktpersoner. Der henvises specielt til Investor Relations sider på <a href="http://www.flugger.com">www.flugger.com</a> .
1.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer samt sikrer, at interessenterne respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	Nej	Flügger har ikke formelle politikker for forholdet til vores interessenter. Relationerne til interessenterne er centrale for Flügger, og der er opmærksomhed på at sikre og udbygge et godt samspil. Flügger deltager i og gennemfører en række omfattende kundetilfredsheds- og loyalitetsundersøgelser, og resultaterne heraf benyttes – ligesom resultaterne af tilbagevendende medarbejderengagements undersøgelser, som værktøjer i den løbende udvikling af virksomheden.
1.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	Ja	Flügger offentliggør kvartalsrapporter via Fondsbørsen NASDAQ OMX Copenhagen A/S samt via Investor siderne på <a href="http://www.flugger.com">www.flugger.com</a> .
<b>1.2 Generalforsamling</b>		
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	Ja	Tilrettelæggelsen af generalforsamlingen tilgodeser aktivt ejerskab. Selskabets hovedaktionær er repræsenteret i bestyrelsen, samt deltager på generalforsamlingen. Denne udøver aktivt ejerskab og bidrager til at sikre værdiskabelse for Flügger. Bestyrelsen har besluttet, at generalforsamlingen finder sted ved fysisk fremmøde.

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
1.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Ja	Aktionærerne kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen ved fuldmagter.
<b>1.3 Overtagelsesforsøg</b>		
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	Nej	Hovedaktionær hos Flügger, familien Schnack, ejer mere end 40% af aktiekapitalen og 80% af stemmerne. Familien er afvisende over for overtagelsesforsøg. Flügger har derfor ikke fundet det nødvendigt med en beredskabsplan ved overtagelsesforsøg.
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>		
<b>2.1 Overordnede opgaver og ansvar</b>		
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	Ja	Forretningsorden for bestyrelsen vurderes årligt i forbindelse med bestyrelsens selvevaluering.
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Ja	Bestyrelsen i Flügger tager stilling til selskabets overordnede strategi mindst en gang årligt i overensstemmelse med bestyrelsens årshjul. Den overordnede strategi godkendes af bestyrelsen.
2.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	Ja	Flügger har såvel A-som B-aktier, hvoraf kun B-aktierne er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen A/S. A-aktierne har 10 stemmer per aktie og B-aktierne har 1 stemme per aktie. Bestyrelsen finder dette hensigtsmæssigt og understøttende for den langsigtede værdiskabelse i selskabet. En eventuel ændring forudsætter tilsagn fra hovedaktionæren.
2.1.4. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	Ja	Bestyrelsen har ikke udfærdiget en forretningsorden til direktionen, men har i stedet udfærdiget en individuel jobbeskrivelse, som tages op til vurdering årligt. Bestyrelsen har fastlagt klare forventninger og krav til rapporteringen fra direktionen. Udover rapporteringen på de fastlagte bestyrelsesmøder, rapporterer direktionen månedligt til bestyrelsen.
2.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	Ja	Bestyrelsen i Flügger vurderer en gang årligt direktionen og samarbejdet mellem direktion og bestyrelse for at sikre, at direktionen har den nødvendige sammensætning.

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
2.1.6. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesbetretningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	Ja	Flügger ønsker at sikre en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer. Situationen i dag er, at der er en passende mangfoldighed i Flügger på alle niveauer.
<b>2.2 Samfundsansvar</b>		
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	Ja	Vi respekterer vores samfund på lige linje med de øvrige interessenter: Aktionærer, kunder, medarbejdere og leverandører. Vi prioriterer mangfoldighed i medarbejdergruppen, ligesom vi også prioriterer miljø- og klimamæssige forhold. Produktionen hos Flügger er miljøcertificeret efter ISO 14001 i Danmark, Sverige og Kina. Vi tilstræber at overholde lovgivningen i alt, hvad vi gør, både lokalt og internationalt, og vi forventer, at vores nuværende og potentielle forretningsforbindelser deler vores standarder for bæredygtighed og ansvarlig adfærd.
<b>2.3 Formanden og næstformanden for bestyrelsen</b>		
2.3.1. Det <b>anbefales</b> at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	Ja	Bestyrelsen består af 6 medlemmer, hvoraf en formand og næstformand er valgt. Næstformanden fungerer som sparringspartner og stedfortræder for formanden.
2.3.2. Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	Ja	Flügger har endnu ikke haft dette behov, men vil følge anbefalingen, skulle dette behov opstå.
<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>		
<b>3.1 Sammensætning</b>		
3.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt redegør for <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> </ul>	Ja	Forretningsordenen for bestyrelsen i Flügger A/S indeholder stillingtagen til kompetencer og sammensætning.

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
<ul style="list-style-type: none"> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>		
<p>3.1.2. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.</p>	Ja	<p>Forretningsordenen for bestyrelsen indeholder stillingtagen til kompetencer og sammensætning. Dette foregår ved en transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Flügger tager hensyn til behovet for fornyelse og mangfoldighed i sammensætningen af bestyrelsen.</p>
<p>3.1.3. Det <b>anbefales</b>, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>	Ja	<p>Flügger udsender dette til aktionærerne i forbindelse med generalforsamlingen. Opstillede kandidaters kompetencer, øvrige ledelseshverv, krævende organisationsopgaver samt uafhængighed oplyses i materialet.</p>
<p>3.1.4. Det <b>anbefales</b>, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>	Nej	<p>Flügger har fravalgt at have en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen for at kunne stå frit i særlige tilfælde.</p>
<p>3.1.5. Det <b>anbefales</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	Ja	<p>Bestyrelsesmedlemmer vælges for et år ad gangen i Flügger, og genvalg er mulig.</p>
<b>3.2 Bestyrelsens uafhængighed</b>		
<p>3.2.1. Det <b>anbefales</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• 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,</li> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> </ul>	Ja	<p>Mere end halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige. Der vælges 4 bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlingen, hvoraf 3 er uafhængige og 1 repræsenterer hovedaktionæren. De øvrige to medlemmer er medarbejdervalgte.</p>

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
<ul style="list-style-type: none"> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>		
<b>3.3 Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</b>		
3.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	Ja	Medlemmerne af bestyrelsen i Flügger følger anbefalingen.
3.3.2. Det <b>anbefales</b> , at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer,</li> </ul>	Ja	Flügger orienterer om alle forhold i ledelsesberetningen i årsrapporten.



Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.		
<b>3.4 Ledelsesudvalg (eller –komitéer)</b>		
3.4.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>	Nej	Bestyrelsen i Flügger er ikke inddelt i udvalg. Bestyrelsen består af 6 medlemmer, som samlet varetager alle opgaver i bestyrelsen, herunder opgaver hørende under eventuelle revisionsudvalg, nomineringsudvalg samt vederlagsudvalg.
3.4.2. Det <b>anbefales</b> , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	Ja	Se 3.4.1. Det er den samlede bestyrelse der varetager dette. Beslutninger i bestyrelsen træffes ved flertal af de mødende bestyrelsesmedlemmer. I tilfælde af stemmelighed er bestyrelsesformandens stemme den afgørende.
3.4.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> , der sammensættes således, at <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</li> </ul>	Ja	Se 3.4.1. Det er den samlede bestyrelse i Flügger, der varetager dette.
3.4.4. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	Ja	Se 3.4.1. Det er den samlede bestyrelse i Flügger, der varetager dette.

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
<p>3.4.5. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	Ja	Se 3.4.1. Det er den samlede bestyrelse i Flügger, der varetager dette. Dette sikres af bestyrelsen samlet set.
<p>3.4.6. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>	Ja	Se 3.4.1. Det er den samlede bestyrelse i Flügger, der varetager dette.
<p>3.4.7. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overens-</li> </ul>	Ja	Se 3.4.1. Det er den samlede bestyrelse i Flügger, der varetager dette. Vedrørende vederlag til bestyrelsen deltager hovedaktionæren i det forberedende arbejde.

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
stemmelse 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>		
3.4.8. Det <b>anbefales</b> , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	Ja	Se 3.4.1. Bestyrelsen er opmærksom på ikke at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.
<b>3.5 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</b>		
3.5.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	Ja	Bestyrelsen i Flügger evaluerer årligt både samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen samt individuelle medlemmers bidrag og resultater.
3.5.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	Ja	Flügger følger anbefalingerne og evaluerer dette i forbindelse med planlægningen af generalforsamlingen.
3.5.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Ja	Bestyrelsen i Flügger evaluerer mindst en gang årligt direktionen, dens arbejde og resultater.
3.5.4. Det <b>anbefales</b> , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	Ja	Bestyrelsesformanden, CEO'en og hovedaktionæren evaluerer årligt samarbejdet mellem direktion og bestyrelse, og resultaterne drøftes med den samlede bestyrelse.
<b>4. Ledelsens vederlag</b>		
<b>4.1 Vederlagspolitikens form og indhold</b>		
4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> </ul>	Ja	Flügger har en klar og overskuelig tilgang til dette emne. Vederlaget for den samlede bestyrelse og den samlede direktion er anført i note til årsrapporten, og væsentlige ændringer skal godkendes på generalforsamlingen. Flügger anvender ikke aktie- eller tegningsoptionsprogrammer over for bestyrelsen eller

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
<ul style="list-style-type: none"> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>		<p>direktionen.</p> <p>Vederlag til direktionen sammensættes af fast løn samt en bonus, som afhænger af målopfyldelse, primært vedrørende koncernens top- og bundlinje.</p> <p>Vederlag til bestyrelsen aftales med hovedaktionæren og er eksklusiv bonus.</p>
<p>4.1.2. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkræver og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og</li> <li>• indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.</li> </ul>	Ja	<p>Se 4.1.1.</p> <p>Der er fastsat en øvre grænse for variable komponenters størrelse af det samlede vederlag på alle niveauer i koncernen.</p>
<p>4.1.3. Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.</p>	Ja	Se 4.1.1.
<p>4.1.4. Det <b>anbefales</b>, 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>	Ja	Se 4.1.1.
<p>4.1.5. Det <b>anbefales</b>, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	Ja	Flügger følger anbefalingen, idet fratrædelsesgodtgørelsen ikke kan overstige opsigelsesvarslet, hvilket for den administrerende direktør er på 12 måneder.
<b>4.2 Oplysning om vederlagspolitikken</b>		
<p>4.2.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>	Ja	Dette bliver omtalt som en del af formandens beretning på generalforsamlingen. Såfremt der planlægges en væsentlig justering af bestyrelsens vederlag vil hovedaktionæren forelægge

Anbefaling	Flügger følger (Ja/Nej)	Flügger følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund
bets generalforsamling.		dette til godkendelse på generalforsamlingen.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	Ja	Væsentlige ændringer til vederlagspolitikken skal fremlægges og godkendes på generalforsamlingen.
4.2.3. Det <b>anbefales</b> , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	Nej	Flügger oplyser om det samlede vederlag for både bestyrelse og direktion, men ikke på individuelt niveau. Flügger mener, det er i selskabets interesse, at individuelle forhold er fortrolige.
<b>5. Regnskabsafklæggelse, risikostyring og revision</b>		
<b>5.1 Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</b>		
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	Ja	Flügger følger anbefalingen og redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici og selskabets risikostyring.
<b>5.2 Whistleblower-ordning</b>		
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	Ja	Flügger har etableret en whistleblower-ordning som led i at skabe større gennemsigtighed. Ordningen giver medarbejdere og eksterne interessenter mulighed for at sende fortrolig information, såfremt der opstår mistanke om, at aktiviteter eller forsømmelser eksisterer, som kan skade Flügger økonomisk, i omdømme eller på anden vis.
<b>5.3 Kontakt til revisor</b>		
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	Ja	Det er den samlede bestyrelse, der varetager denne opgave, da bestyrelsen ikke har nedsat et egentligt revisionsudvalg (se 3.4.1).
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	Ja	Det er den samlede bestyrelse, der varetager denne opgave, da bestyrelsen ikke har nedsat et egentligt revisionsudvalg (se 3.4.1).

