

## Corporate Governance / God Selskabsledelse

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>I Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen</b>	
<b>1. Udøvelse af ejerskab og kommunikation</b>	
Det <b>anbefales</b> , at selskaberne medvirker til, at kommunikationen mellem selskabet og aktionærerne samt mellem selskabets aktionærer indbyrdes gøres så let og omkostningsfrit som muligt for aktionærerne bl.a. ved brug af informationsteknologi.	Flügger følger denne anbefaling med en løbende udvikling af selskabets hjemmeside ( <a href="http://www.flugger.com">www.flugger.com</a> ) og de dertil knyttede informationer. Det er muligt for aktionærerne – og andre interesserede – at indhente ajourført information og på en enkel måde etablere kontakt til Flügger.
<b>2. Kapital- og aktiestruktur</b>	
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen med passende mellemrum vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i selskabets årsrapport.	Flügger vil følge denne anbefaling. Selskabets struktur med B-aktier tildelt 1 stemme og A-aktier tildelt 10 stemmer er der aktuelt ikke planer om – eller muligheder for – at ændre. Det er alene selskabets B-aktier, som er børsnoteret.
<b>3. Forberedelse af generalforsamlingen, herunder indkaldelse og afgivelse af fuldmagter</b>	
Det <b>anbefales</b> , at generalforsamlingen indkaldes med et tilstrækkeligt varsel til, at aktionærerne kan forberede sig og tage stilling til de anliggender, der skal behandles på generalforsamlingen, at indkaldelsen med tilhørende dagsorden udformes således, at aktionærerne får et fyldestgørende billede af de anliggender, der omfattes af dagsordenens punkter, og at fuldmagter, som gives til selskabets bestyrelse, så vidt muligt indeholder aktionærernes stillingtagen til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Flügger følger denne anbefaling.  Vi beder normalt ikke aktionærerne om – i forbindelse med afgivelse af fuldmagt – at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
<b>4. Bestyrelsens pligter og aktionærernes rettigheder ved overtagelsesforsøg</b>	
Når et offentligt overtagelsestilbud fremsættes, <b>anbefales</b> det, at bestyrelsen i sådanne situationer afholder sig fra på egen hånd og uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	Flügger vil følge denne anbefaling.

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>II Interessenternes rolle og betydning for selskabet</b>	
<b>1. Selskabets politik i relation til interessenterne</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen vedtager en politik for selskabets forhold til sine interessenter.</p>	<p>Selskabets interessenter – det være sig aktionærer, investorer, medarbejdere, kunder, forretningsforbindelser og offentligheden – holdes orienteret i den udstrækning, det ikke er skadeligt for virksomhedens konkurrencesituation via hjemmesiden <a href="http://www.flugger.com">www.flugger.com</a> samt ved fondsbørsmeddelelser, pressemeddelelser m.v. Det er selskabets politik at være åben og ærlig.</p>
<b>2. Interessenternes rolle og interesser</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen sikrer, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med selskabets politik herom.</p>	<p>Bestyrelsen i Flügger modtager en gang årligt resultat af en tilfredshedsundersøgelse for såvel kunder som medarbejdere. Endvidere tilstiles bestyrelsen fortrolig orientering vedrørende udviklingen i markedet eller tilkendegivelser fra investorer, kunder eller medarbejdere.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>III Åbenhed og gennemsigtighed</b>	
<b>1. Oplysning og afgivelse af information</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen vedtager en informations- og kommunikationspolitik.</p> <p>Endvidere <b>anbefales</b> det, at der udarbejdes procedurer, der sikrer, at alle væsentlige oplysninger af betydning for aktionærernes og finansmarkedernes vurdering af selskabet og dets aktiviteter samt forretningsmæssige mål, strategier og resultater offentliggøres straks på en pålidelig og fyldestgørende måde, medmindre offentliggørelse kan undlades efter de børsretlige regler.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at offentliggørelse sker både på dansk og engelsk og eventuelt andre relevante sprog og omfatter brug af selskabets hjemmeside med identisk indhold på disse sprog.</p>	<p>Det er bestyrelsens og selskabets politik at offentliggøre alle oplysninger, der efter bestyrelsens eller direktionens skøn har betydning for prisdannelsen af selskabets aktier, uden forsinkelse – medmindre offentliggørelsen kan undlades efter de børsretlige regler og måtte være til skade for selskabet, medarbejdere eller aktionærer.</p> <p>Offentliggørelsen sker alene på dansk og kommunikeres straks efter på selskabets hjemmeside. Vi har af tidsmæssige og omkostningsmæssige grunde fravalgt en oversættelse til engelsk med baggrund i, at mindre end 1½ % af selskabets navnenoterede aktionærer har depot uden for Skandinavien.</p> <p>Der udarbejdes et ekstrakt af årsrapporten på engelsk hvert år.</p>
<b>2. Investor-relationen</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen skaber grundlag for en løbende dialog mellem selskabet og selskabets aktionærer og potentielle aktionærer.</p>	<p>Selskabet deltager gerne i åben og aktiv kommunikation med investorer, analytikere og presse med henblik på at sikre aktiemarkedet det bedst muligt grundlag for prisfastsættelsen af FLÜGGER aktien. De afgivne informationer sker med respekt for de børsretlige regler. Selskabet afstår dog normalt fra at gennemføre uddybende samtaler de sidste 3 uger op til offentliggørelse af fondsbørsmeddelelser med resultatudvikling eller andre kursfølsomme oplysninger.</p> <p>Eventuelle spørgsmål til ledelsen kan løbende stilles over selskabets mail-adresse: <a href="mailto:flugger@flugger.com">flugger@flugger.com</a></p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>3. Årsrapporten og supplerende oplysninger</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen overvejer i hvilket omfang årsrapporten skal suppleres med andre end de krævede internationalt anerkendte regnskabsstandarder som fx US-GAAP, hvis brancheforhold eller andre omstændigheder gør dette relevant i forhold til modtagernes informationsbehov, herunder hensynet til sammenlignelighed.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen i forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten også i tilfælde, hvor det ikke er krævet af gældende standarder eller lovgivning, tager stilling til, om det er formålstjenligt, at selskabet offentliggør yderligere uddybende ikke-finansielle oplysninger.</p>	<p>Flügger aflægger årsrapport efter IFRS. Det er ledelsens opfattelse, at der p.t. ikke er behov for at anvende andre standarder.</p> <p>Ikke-finansielle oplysninger anføres kun, såfremt de vurderes på væsentlig måde at øge forståelsen for selskabets situation, fremtid eller relation til omverdenen og ikke er til skade for selskabets konkurrenceevne.</p>
<b>4. Kvartalsrapporter</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at selskaber gør brug af kvartalsrapporter.</p>	<p>Flügger udsender kvartalsorienteringer.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>IV Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>	
<b>1. Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til varetagelsen af den overordnede, strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet samt den løbende vurdering af direktionens arbejde.</p>	<p>Bestyrelsen varetager den overordnede retningssivende ledelse samt udøver tilsyn og kontrol med direktionens daglige ledelse af selskabet.</p> <p>Drøftelse og vurdering af bestyrelsens og direktionens løsning af sine opgaver sker løbende og især i forbindelse med den årlige selvevaluering af bestyrelsen og dennes evaluering af direktionen. En gang årligt behandles og godkendes det følgende års budget, og det er normalt i denne sammenhæng, at den mere langsigtede strategi behandles.</p>
<b>2. Bestyrelsesformandens opgaver</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af bestyrelsesformandens og eventuelt næstformandens opgaver, pligter og ansvar.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsesformanden påser, at det enkelte bestyrelsesmedlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet til gavn for selskabet.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at der vælges en næstformand i selskabet, som skal kunne fungere i tilfælde af bestyrelsesformandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for denne.</p>	<p>Rammerne for bestyrelsens arbejde – herunder formandens og i dennes fravær næstformandens særlige opgaver – er fastlagt i forretningsordenen for bestyrelsen, som kan ses på selskabets hjemmeside.</p> <p>Ved den årlige selvevaluering af bestyrelse og direktion foretages endvidere en selvstændig evaluering af bestyrelsesformanden, bestyrelsesmedlemmer samt direktion.</p> <p>Ifølge selskabets vedtægter vælges såvel en formand som en næstformand. Se vedrørende valg m.m. i selskabets vedtægter, som er lagt på hjemmesiden: <a href="http://www.flugger.com">www.flugger.com</a></p>
<b>3. Forretningsordenen</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at forretningsordenen altid er tilpasset det enkelte selskabs behov og mindst én gang årligt gennemgås af den samlede bestyrelse med henblik på at sikre dette.</p>	<p>Selskabets forretningsorden er lagt på selskabets hjemmeside <a href="http://www.flugger.com">www.flugger.com</a> og vurderes på det årlige møde, hvor bestyrelsens selvevaluering behandles.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>4. Information fra direktionen til bestyrelsen</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen og for bestyrelsens og direktionens kommunikation i øvrigt med henblik på at sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen de oplysninger om selskabets virksomhed, som bestyrelsen har behov for.</p>	<p>Direktionens information til bestyrelsen sker primært på bestyrelsesmøderne. Derudover modtager bestyrelsen månedligt en orientering vedrørende salgsudviklingen.</p> <p>Direktionen fremsender endvidere en "fortrolig orientering", hvis der mellem bestyrelsesmøderne er særlige forhold, som bestyrelsen bør gøres bekendt med.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>V Bestyrelsens sammensætning</b>	
<b>1. Rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen sikrer en formel, grundig og gennemsigtig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater med henblik på at sikre en bestyrelsessammensætning, der tilsammen giver de kompetencer i bestyrelsen, som er nødvendige for, at bestyrelsen kan udføre sine opgaver på bedst mulig måde.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at det bl.a. sker ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at bestyrelsen udsender en beskrivelse af de opstillede bestyrelseskandidaters baggrund sammen med indkaldelsen til den generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, og at beskrivelsen indeholder oplysninger om bestyrelseskandidaternes øvrige direktion- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver.</li> <li>• at der gives oplysning om de rekrutteringskriterier, som bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer, international erfaring mv., som det efter bestyrelsens opfattelse er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen, og at der sikres selskabets ejere mulighed for at drøfte rekrutteringskriterierne.</li> <li>• at bestyrelsen årligt offentliggør en profil af bestyrelsens sammensætning og oplysninger om de individuelle medlemmers eventuelle særlige kompetencer, som er af betydning for varetagelsen af deres hverv.</li> </ul>	<p>Bestyrelsen sammensættes på en sådan måde, at den som gruppe besidder alle væsentlige kompetencer for at kunne løse ledelsesopgaver tilfredsstillende.</p> <p>Flügger vil følge anbefalingerne bortset fra, at vi normalt ikke oplyser rekrutteringskriterierne, som fastlægges ved samråd mellem bestyrelsesformand og direktion.</p> <p>På dagsordenen til generalforsamlingen anføres relevant information vedrørende opstillede nye bestyrelseskandidater. Tilsvarende information vedrørende den siddende bestyrelse og direktion er anført i årsrapporten.</p> <p>Se ovenstående.</p> <p>Se ovenstående.</p>
<b>2. Introduktion til og uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet, og at bestyrelsesformanden i samarbejde med de enkelte medlemmer tager stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.</p>	<p>Flügger vil følge denne anbefaling.</p> <p>Flügger vil følge denne anbefaling.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>3. Antallet af bestyrelsesmedlemmer</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen ikke er større, end der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt, og sådan at størrelsen giver mulighed for, at bestyrelsens kompetencer og erfaringer passer til selskabets behov.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen med passende mellemrum overvejer, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.</p>	<p>Flügger vil følge denne anbefaling.</p> <p>I Flügger er det kutyme med 4 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og 2 medarbejderrepræsentanter.</p> <p>Flügger vil følge denne anbefaling.</p>
<b>4. Bestyrelsens uafhængighed</b>	
<p>Med henblik på at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser <b>anbefales</b> det, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.</p> <p>For at et generalforsamlingsvalgt medlem af bestyrelsen i denne sammenhæng kan anses for at være uafhængigt, må det enkelte medlem ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være ansat i eller have været ansat i selskabet inden for de sidste 5 år.</li> <li>• være eller have været medlem af direktionen i selskabet.</li> <li>• være professionel rådgiver for selskabet eller ansat i eller have en økonomisk interesse i en virksomhed, som er professionel rådgiver for selskabet.</li> <li>• i øvrigt have en væsentlig strategisk interesse i selskabet anden end som aktionær.</li> </ul> <p>Derudover anses hovedaktionæren eller personer, der har nære bånd til selskabets hovedaktionær, ikke for uafhængige.</p> <p>Familiemæssige relationer til personer, der ikke kan anses for uafhængige, medfører ligeledes, at der ikke kan være tale om uafhængighed.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen mindst én gang årligt oplyser, hvilke bestyrelsesmedlemmer der ikke anses for at være uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for at være uafhængige, og at dette begrundes.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p> <p>Ved bestyrelsens sammensætning tilstræbes, at 3 medlemmer er uafhængige af selskabet, hovedaktionæren og væsentlige leverandør- eller kundeinteresser, samt at 1 medlem indstilles af hovedaktionæren.</p> <p>Flügger følger denne anbefaling.</p>



<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<p>Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af et selskabs direktion ikke indgår i selskabets bestyrelse.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling.</li> <li>• den pågældendes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver.</li> <li>• det antal aktier, optioner og warrants 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.</li> </ul>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p> <p>Flügger følger denne anbefaling.</p>
<p><b>5. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer</b></p>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at det enkelte selskab overvejer behovet for, at systemet med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer forklares i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.</p>	<p>Medarbejderne i moderselskabet Flügger A/S er berettiget til at stille med 2 bestyrelsesmedlemmer, såfremt der er 4 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. De vælges for en periode af 4 år.</p>
<p><b>6. Mødefrekvens</b></p>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen mødes med jævne mellemrum i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når dette i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af selskabets behov, og at den årlige mødefrekvens offentliggøres i årsrapporten.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen mødes forud for offentliggørelse af delårsrapporter samt forud for ordinær generalforsamling. Tidspunkter fremgår af selskabets finanskalender, som hvert år fremsendes til Københavns Fondsbørs i maj måned. Til behandling af særligt akutte emner afholdes ekstraordinære bestyrelsesmøder.</p>
<p><b>7. Tiden til bestyrelsesarbejdet og antallet af bestyrelsesposter</b></p>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig indgår i en direktion i et aktivt selskab, ikke beklæder mere end tre menige bestyrelsesposter eller én formandspost og én menig bestyrelsespost i selskaber, der ikke er en del af koncernen, medmindre der foreligger særlige omstændigheder.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>8. Aldersgrænse</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at selskabet fastsætter en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, og at årsrapporten indeholder oplysninger om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.</p>	<p>Flügger har valgt at afstå fra at fastsætte en aldersgrænse, idet man ønsker i særlige tilfælde at kunne disponere frit. I årsrapporten fremgår alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer sammen med øvrige oplysninger.</p>
<b>9. Valgperiode</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at bestyrelsen i den sammenhæng søger sikret balancen mellem fornyelse og kontinuitet, særligt for så vidt angår formands- og næstformandsposten.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted samt udløbet af den nye valgperiode.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p> <p>Flügger følger denne anbefaling.</p>
<b>10. Anvendelse af bestyrelsesudvalg (komitéer)</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen overvejer og beslutter, om den vil nedsætte udvalg, herunder nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg.</p> <p>Hvis bestyrelsen nedsætter et udvalg, <b>anbefales</b> det, at dette alene sker vedrørende forhold, som angår afgrænsede temaer med henblik på at forberede beslutninger, som så træffes i den samlede bestyrelse.</p> <p>Såfremt der nedsættes bestyrelsesudvalg, <b>anbefales</b> bestyrelsen at udarbejde et kommissorium for det enkelte udvalg, hvori udvalgets ansvarsområde og kompetence fastlægges.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at væsentlige punkter i det enkelte bestyrelsesudvalgs kommissorium oplyses i selskabets årsrapport, og at navnene på medlemmerne i det enkelte bestyrelsesudvalg samt antallet af møder i løbet af året oplyses i årsrapporten.</p>	<p>Flügger har valgt at afstå fra at nedsætte udvalg, herunder nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg. Vi vurderer, at med en snæver bestyrelse og direktion kan disse opgaver med fordel løses her – hvilket dog ikke udelukker, at man tillige kan vælge at indhente ekstern bistand.</p> <p>Se ovenfor.</p> <p>Se ovenfor.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>11. Evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens og de individuelle medlemmers, herunder bestyrelsesformandens, arbejde, resultater og sammensætning løbende og systematisk evalueres med henblik på at forbedre bestyrelsesarbejdet, og at der fastsættes klare kriterier for evalueringen.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at evalueringen af bestyrelsen foretages én gang årligt, at den forestås af bestyrelsesformanden, eventuelt med inddragelse af ekstern bistand, at resultatet drøftes i den samlede bestyrelse, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved bestyrelsens selvevaluering.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte klare kriterier.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorved samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen én gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformanden, og at resultatet af evalueringen forelægges for den samlede bestyrelse.</p>	<p>Selskabet gennemfører én gang årligt en evaluering af bestyrelsesformanden, direktionen og de enkelte bestyrelsesmedlemmers indsats samt samarbejdet med og i direktionen.</p> <p>På baggrund af besvarelserne på uddelte spørgeskemaer gennemføres en evaluering af bestyrelse og direktion samt ikke mindst samarbejdet.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>VI Bestyrelsens og direktionens vederlag</b>	
<b>1. Vederlag</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at det samlede vederlag (grundløn, bonus, kursrelaterede incitamentsordninger, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele) ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau og afspejler direktionens og bestyrelsens selvstændige indsats og værdiskabelse for selskabet.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p>
<b>2. Vederlagspolitik</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen vedtager en vederlagspolitik, og at selskabet oplyser om indholdet heraf i årsrapporten.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at vederlagspolitikken afspejler aktionærernes og selskabets interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelig i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages, samt at den fremmer langsigtet adfærd og er gennemsigtig og klart forståelig.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at vederlagspolitikken indeholder en redegørelse for grundlønnen, grundlaget for at opnå bonus og kursrelaterede incitamentsordninger, pensionsordninger og andre fordele samt for forholdet mellem grundlønnen og disse.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at selskabets rapportering om vederlagspolitikken indeholder en redegørelse for, hvordan vederlagspolitikken er gennemført i det foregående regnskabsår, i det indeværende regnskabsår, samt hvordan den påtænkes fulgt i det følgende regnskabsår.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at selskabets vederlagspolitik omtales i formandens beretning på selskabets generalforsamling, og at bestyrelsens vederlag for det indeværende regnskabsår fremlægges til godkendelse på den generalforsamling, hvor årsrapporten for det foregående år forelægges til godkendelse.</p>	<p>I Flügger er hovedaktionæren og familiens repræsentant del af koncerndirektionen og tegner ca. 60 % af den samlede aktiekapital samt mere end 80 % af stemmerne på generalforsamlingen.</p> <p>Hovedaktionæren har en kontrakt med selskabet, som låser hans løn til foregående års efter en justering svarende til pristalsudviklingen. Der indgår ikke bonus, incitamentsordninger eller pensionsordning – men personalegoder svarende til den øvrige direktionens.</p> <p>Den administrerende direktørs løn og bonus indstilles årligt af hovedaktionæren i samråd med bestyrelsesformanden. Bonus er normalt relateret til selskabets top- og bundlinje dvs. nettoomsætning og primært driftsresultat, eventuelt den procentvise udvikling i disse. Dertil kommer sædvanlige personalegoder.</p> <p>Aflønning af bestyrelsen indstilles årligt af hovedaktionæren. Såfremt der for det kommende år er aftalt væsentlige ændringer vil bestyrelsesformanden orientere nærmere herom på selskabets årlige generalforsamling.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>3. Åbenhed om vederlag</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at der i årsrapporten gives oplysning om størrelsen af henholdsvis de enkelte bestyrelsesmedlemmers og de enkelte direktionsmedlemmers samlede specificerede vederlag og andre fordele af væsentlig art, som ledelsesmedlemmet modtager fra selskabet og andre selskaber i samme koncern.</p> <p>Vedrørende pensionsordninger <b>anbefales</b> det, at der, såfremt der er tale om en bidragsdefineret ordning, oplyses om de bidrag, der er indbetalt eller skal indbetales af selskabet for ledelsesmedlemmet for det relevante regnskabsår, og såfremt der er tale om en ydelsesdefineret ordning, oplyses om ændringer i ledelsesmedlemmets opsparede ydelser i løbet af det relevante regnskabsår.</p>	<p>I note til årsrapporten anføres den samlede honorering til bestyrelsen i det forløbne regnskabsår. Her anføres tillige den samlede honorering til direktionen.</p> <p>Flügger har valgt at afstå fra at anføre individuelle beløb, idet vi vurderer, at denne information er unødvendig.</p>
<b>4. Principper for etablering af incitamentsprogrammer</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen som et led i vedtagelsen af selskabets vederlagspolitik fastlægger principper og retningslinjer for udformningen af eventuelle incitamentsprogrammer for selskabets direktion og bestyrelse, og at disse afspejler aktionærernes og selskabets interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelige i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptionsprogrammer, men evt. med bonusprogrammer og aktier til markedskurs, og at det er generalforsamlingen, der træffer beslutning om incitamentsordninger for bestyrelsen.</p> <p>Hvis direktionen aflønnes med aktie- eller tegningsoptioner, <b>anbefales</b> det, at programmerne gøres revolverende (dvs. optionerne tildeles og udløber over en årrække), og at indløsningskursen er højere end markedskursen på tildelingstidspunktet.</p> <p>Det <b>anbefales</b>, at programmerne i øvrigt udformes på en sådan måde, at de fremmer langsigtet adfærd, er gennemsigtige samt klart forståelige, også for udenforstående, og at værdiansættelsen sker efter anerkendte metoder.</p>	<p>Flügger har valgt at afstå fra at anvende incitamentsprogrammer, aktieoptioner m.m.</p> <p>Se ovenfor.</p> <p>Se ovenfor.</p> <p>Se ovenfor.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>5. Oplysning om indførelse af incitamentsprogrammer</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at aktionærerne i forbindelse med indkaldelsen til en generalforsamling, hvorpå der skal tages stilling til tegningsoptioner eller anden aktiebaseret incitamentsordning, orienteres om beslutningen i overskuelig form, og at orienteringen indeholder oplysninger om ordningens væsentligste betingelser og vilkår samt hvilke medlemmer af bestyrelsen og direktionen, der deltager i ordningen.</p>	<p>Som anført ovenstående har selskabet valgt at afstå fra at anvende incitamentsprogrammer m.m.</p> <p>Skulle vi en dag ændre politik, vil vi følge anbefalingen.</p>
<b>6. Fratrædelsesordninger</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at oplysninger om fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.</p>	<p>Selskabet har ikke andre fratrædelsesgodtgørelsesordninger end dem, som er normale overenskomst- eller myndighedskrav.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>VII Risikostyring</b>	
<b>1. Identifikation af risici</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelse og direktion ved udarbejdelsen af selskabets strategi og overordnede mål identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen heraf.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p>
<b>2. Plan for risikostyring</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at direktionen på baggrund af de identificerede risici udarbejder en plan for virksomhedens risikostyring til bestyrelsens godkendelse, og at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen med henblik på, at den systematisk kan følge udviklingen inden for de væsentlige risikoområder.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p> <p>På bestyrelsesmøderne rapporterer direktionen løbende vedrørende risikofaktorer på strategiske, organisatoriske og væsentlige driftsmæssige forhold.</p>
<b>3. Åbenhed om risikostyring</b>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at selskabet i sin årsrapport oplyser om selskabets risikostyringsaktiviteter.</p>	<p>Flügger følger denne anbefaling.</p> <p>I årsrapporten gives i "Ledelsens beretning" en omtale af de væsentligste kommercielle og finansielle risici samt selskabets vurdering af disse og valgte handlinger.</p>

<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>VIII Revision</b>	
<b>1. Bestyrelsens indstilling til valg af revisor</b>	
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen efter samråd med direktionen foretager en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence mv. til brug for indstilling til generalforsamlingen om valg af revisor.	Flügger følger denne anbefaling.
<b>2. Aftalen med revisor</b>	
Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales mellem selskabets bestyrelse og revisor.	Flügger følger denne anbefaling.  Revisionsaftalen og den dertilhørende honorering af revisor aftales mellem selskabet og revisor af selskabets finanschef efter indstilling fra bestyrelsen.
<b>3. Ikke-revisionsydelser</b>	
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt vedtager overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelser med henblik på at sikre revisors uafhængighed mv.	Flügger følger denne anbefaling.  Rammerne herfor er en del af ovenstående aftaler.
<b>4. Interne kontrolsystemer</b>	
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt gennemgår og vurderer de interne kontrolsystemer i selskabet samt ledelsens retningslinjer herfor og overvågning heraf, og at bestyrelsen overvejer, i hvilket omfang en interne revision kan bistå bestyrelsen hermed.	Flügger følger denne anbefaling.
<b>5. Regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn</b>	
I forbindelse med at bestyrelsen sammen med revisor gennemgår årsrapporten (eventuelt et udkast hertil) <b>anbefales</b> det særligt at drøfte regnskabspraksis på de væsentligste områder samt væsentlige regnskabsmæssige skøn, samt at hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis vurderes.	Flügger følger denne anbefaling.
<b>6. Resultatet af revisionen</b>	
Det <b>anbefales</b> , at resultatet af revisionen drøftes på møder med bestyrelsen med henblik på at gennemgå revisors observationer og konklusioner eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.	Flügger følger denne anbefaling primært på baggrund af revisionsprotokollater, som fremsendes direkte til det enkelte bestyrelsesmedlem.



<b>Nørby-udvalgets anbefalinger</b>	<b>Flügger</b>
<b>7. Revisionsudvalg</b>	
<p>I selskaber med komplekse regnskabs- og revisionsmæssige forhold <b>anbefales</b> det, at bestyrelsen overvejer, hvorvidt der skal etableres et revisionsudvalg til forberedelse af bestyrelsens behandling af revisions- og regnskabsmæssige forhold.</p>	<p>Da selskabets regnskabsmæssige og revisionsmæssige forhold ikke er særligt komplekse, og bestyrelsen er af begrænset antal, har man valgt at afstå fra at benytte revisionsudvalg.</p>