

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b

Denne lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse for Brødrene A & O Johansen A/S er en bestanddel af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2021 og dækker regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2021. Oplysningerne om virksomhedens kontrol – og risikostyringssystemer og sammensætning af virksomhedens ledelsesorganer m.v. er omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetningen i virksomhedens årsrapport.

Hovedelementerne i koncernens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen

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.

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.

Koncernens risikostyrings- og interne kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen kan alene skabe rimelig, men ikke absolut sikkerhed for, at uretmæssig brug af aktiver, tab og/eller væsentlige fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsen undgås.

Bestyrelsen/revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med koncernens aktiviteter og deres eventuelle indflydelse på regnskabsaflæggelsesprocessen.

Kontrolmiljø

Bestyrelsen vurderer mindst årligt koncernens organisationsstruktur og bemandingen på væsentlige områder, herunder inden for områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

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.

Bestyrelsen har vedtaget politikker, procedurer m.v. inden for væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder en kreditpolitik, en it-sikkerhedspolitik og en persondatapolitik.

De vedtagne politikker og procedurer er tilgængelige på koncernens intranet eller hjemmeside. Der foretages løbende stikprøvevis overvågning og kontrol af overholdelsen.

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

Risikovurdering

Bestyrelsen/revisionsudvalget og direktionen foretager mindst årligt en overordnet risikovurdering af risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

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 passende indflydelse på regnskabsaflæggelsen.

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 regnskabsaflæggelsen fremgår af ledelsesberetningen og note 26 (Finansielle risici), hvortil henvises.

Kontrolaktiviteter

Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i risikovurderingen. Målet med koncernens kontrolaktiviteter er at sikre, at de af ledelsen udstukne mål, politikker, 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.

Der er minimumskrav til forsvarlig sikring af aktiver og til afstemninger og regnskabsanalytisk gennemgang, herunder løbende vurdering af performance og opfyldelsen af vedtagne mål.

Information og kommunikation

For at sikre, at gældende oplysningsforpligtelser overholdes, og at de afgivne oplysninger er dækkende, fuldstændige og præcise, har bestyrelsen fastlagt kravene til den eksterne finansielle rapportering i overensstemmelse med lovgivningen og forskrifterne herfor.

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

Overvågning

Ethvert risikostyrings- og internt kontrolsystem skal løbende overvåges, kontrolleres og kvalitetssikres for at sikre, at det er effektivt.

Overvågningen sker ved løbende og/eller periodiske vurderinger og kontroller på alle niveauer i koncernen. Omfanget og hyppigheden af de periodiske vurderinger afhænger primært af risikovurderingen herfor og effektiviteten af de løbende kontroller.

Eventuelle svagheder, kontrolsvigt, overskridelser af udstukne politikker, rammer m.v. eller andre væsentlige afvigelser rapporteres op i organisationen. Svagheder, mangler og/eller overskridelser rapporteres til direktionen. Væsentlige forhold rapporteres tillige til revisionsudvalget.

Bestyrelsen/revisionsudvalget modtager i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten rapport fra direktionen om overholdelsen af de udstukne retningslinjer m.v. og om konstaterede svagheder, 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 regnskabsaflæggelses-processen. 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 er ansvarlig for at følge op på konstaterede svagheder i dattervirksomheder og på forhold, der er omtalt i Management Letters m.v.

Anbefalinger for god selskabsledelse

Komitéen for god Selskabsledelse offentliggjorde den 2. december 2020 opdaterede anbefalinger for god selskabsledelse baseret på princippet om "følg eller forklar". Disse opdaterede anbefalinger er af Nasdaq Copenhagen A/S implementeret for børsnoterede selskaber.

Bestyrelsen og direktionen for Brødrene A & O Johansen A/S har gennemgået og taget stilling til samtlige anbefalinger, og det er bestyrelsens opfattelse, at Brødrene A & O Johansen A/S efterlever de væsentligste anbefalinger.

Anbefaling	Selskabet <u>følger</u>	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
1. Samspil med selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter			
1.1. Dialog med aktionærer, investorer og øvrige interessenter			
1.1.1. Komitéen anbefaler , at ledelsen via løbende dialog sikrer aktionærer, investorer og øvrige interessenter relevant indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdninger i sit arbejde.	FØLGER		
1.1.2. Komitéen anbefaler , at selskabet udarbejder politikker for forholdet til aktionærer, investorer og evt. også øvrige interessenter for at sikre, at de forskellige interesser indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	FØLGER		

¹ Hvis en anbefaling ikke følges, skal selskabet forklare, *hvorfor* anbefalingen ikke følges, og *hvordan* selskabet har indrettet sig anderledes. En tilstrækkelig forklaring besvarer begge spørgsmål og kategoriserer besvarelsen som efterlevelse af anbefalingen. Det er derfor vigtigt, at selskabet besvarer begge spørgsmål i sin forklaring.

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
1.1.3. Komitéen anbefaler , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	FØLGER			
1.2. Generalforsamling				
1.2.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen tilrettelægger selskabets generalforsamling, så aktionærer, der ikke kan være fysisk til stede eller er repræsenteret på generalforsamlingen, kan stemme og stille spørgsmål til ledelsen forud for eller på generalforsamlingen. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen sikrer aktionærene mulighed for at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.	FØLGER			
1.2.2. Komitéen anbefaler , at aktionærene i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	FØLGER			
1.3. Overtagelsesforsøg				
1.3.1. Komitéen anbefaler , at selskabet har en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der indeholder en "køreplan" for de forhold, som bestyrelsen bør overveje og tage stilling til, hvis et overtagelsestilbud er fremsat, eller bestyrelsen får en begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud kan blive fremsat. Derudover anbefales, at det fremgår af proceduren, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg	ANDEN TILGANG		Selskabet har en særlig ejerstruktur, hvor stamaktionærene råder over mere end 70 % af stemmerettighederne.	I lyset af selskabets ejerstruktur forbeholder bestyrelsen sig retten til i visse tilfælde at afvise overtagelsestilbud uden forelæggelse for øvrige aktionærer.

Anbefaling	Selskabet <u>følger</u>		Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
			Hvorfor	Hvordan
ved at træffe dispositioner, som søger at afskære aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsestilbuddet.				
1.4. Relation til det omkringliggende samfund				
1.4.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder for socialt ansvar og bæredygtighed, og at politikken er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen påser, at politikken efterleves.	FØLGER			
1.4.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	FØLGER			
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
2.1 Overordnede opgaver og ansvar				
2.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	FØLGER			
2.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.	FØLGER			

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
2.1.3. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og langsigtet værdiskabelse, der både er i selskabets og aktionærernes interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.		FØLGER		
2.1.4. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.		FØLGER		
2.2. Bestyrelsesmedlemmerne				
2.2.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen udover en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.		FØLGER		
2.2.2. Komitéen anbefaler , at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.		FØLGER		
2.2.3. Komitéen anbefaler , at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet		ANDEN TILGANG	Stamaktionærerne udpeger fire af fem generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Den adm. direktør er en af de af	Den administrerende direktør, der har varetaget den daglige ledelse af selskabet siden 1981, er medlem af bestyrelsen og råder over mere end 70 % af

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.			stamaktionærerne udpegede bestyrelsesmedlemmer.	stemmerettighederne i selskabet.
3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering				
3.1. Sammensætning				
3.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt gennemgår og i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside oplyser <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kollektive og individuelle kompetencer bestyrelsen bør råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og • bestyrelsens sammensætning og mangfoldighed. 			FØLGER	
3.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer og godkender en politik for mangfoldighed, som er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.			FØLGER	
3.1.3. Komitéen anbefaler , at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater - udover individuelle kompetencer og kvalifikationer - også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.			FØLGER	

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
<p>3.1.4. Komitéen anbefaler, at indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover de i lovgivningen fastlagte oplysninger også beskriver de opstillede kandidaters</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompetencer, • øvrige ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg, • krævende organisationsopgaver og • uafhængighed. 		FØLGER		
<p>3.1.5. Komitéen anbefaler, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at disse opstilles og vælges individuelt.</p>		FØLGER		
3.2. Bestyrelsens uafhængighed				
<p>3.2.1. Komitéen anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, så bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, • repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær, • inden for det seneste år have haft en forretningsrelation (eksempelvis personlig eller indirekte som partner eller ansat, 		ANDEN TILGANG	De enkelte bestyrelsesmedlemmer vurderes at besidde de nødvendige kompetencer og erfaring og at kunne handle uafhængigt af særinteresser.	Ved den årlige evaluering af bestyrelsen samt ved nominering af kandidater til bestyrelsen foretages en samlet vurdering af de enkelte kandidaters kompetencer og erfaring. Uafhængighed er en del af denne vurdering, men er ikke den afgørende faktor, idet det vurderes, at kompetencer, erfaring og indsigt i virksomheden har en større betydning.

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
<p>aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen,</p> <ul style="list-style-type: none"> være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som selskabets generalforsamlingsvalgte revisor, være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller være i nær familie med personer, som ikke er uafhængige, jf. kriterierne ovenfor. <p>Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.</p>				
<p>3.2.2. Komitéen anbefaler, at direktionsmedlemmer ikke er medlem af bestyrelsen, og at et fratrædende direktionsmedlem ikke træder direkte ind i bestyrelsen.</p>	ANDEN TILGANG	Stamaktionærerne udpeger fire af fem generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Den adm. direktør er en af de af stamaktionærerne udpegede bestyrelsesmedlemmer.	Den administrerende direktør, der har varetaget den daglige ledelse af selskabet siden 1981, er medlem af bestyrelsen og råder over mere end 70 % af stemmerettighederne i selskabet.	
<p>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv</p>				
<p>3.3.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen og hvert enkelt medlem af bestyrelsen i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1., vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. Formålet er, at det enkelte bestyrelsesmedlem ikke</p>	FØLGER			

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
påtager sig flere hverv, end at vedkommende kan udføre bestyrelshvervet i selskabet tilfredsstillende.				
<p>3.3.2. Komitéen anbefaler, at ledelsesberetningen udover de i lovgivningen fastlagte krav indeholder følgende oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stilling, alder og køn, • kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet, uafhængighed, • årstal for indtræden i bestyrelsen, • årstal for udløb af den aktuelle valgperiode, • deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder, • ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg samt krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabets koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 	FØLGER			
3.4. Ledelsesudvalg				
<p>3.4.1. Komitéen anbefaler, at ledelsen i ledelsesberetningen beskriver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, og • medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgets formand og medlemmernes uafhængighed. <p>Det anbefales derudover, at ledelsesudvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	FØLGER			

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
			Hvorfor	Hvordan
<p>3.4.2. Komitéen anbefaler, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	ANDEN TILGANG		De enkelte bestyrelsesmedlemmer vurderes at besidde de nødvendige kompetencer og erfaring og at kunne handle uafhængigt af særinteresser.	Bestyrelsen vælger medlemmerne til ledelsesudvalg på basis af en sammenfattende vurdering af kvalifikationer, herunder også uafhængighed, idet det er bestyrelsens vurdering, at indsigt i virksomheden og opgaverne i ledelsesudvalgene har en større betydning end uafhængighed. Ledelsesudvalgene består udelukkende af medlemmer af virksomhedens bestyrelse.
<p>3.4.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og udpeger en formand for revisionsudvalget, der ikke er bestyrelsens formand. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • føre tilsyn med rigtigheden af offentliggjorte finansielle oplysninger, herunder regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn og transaktioner med nærtstående parter, • gennemgå de interne kontrol- og risikoområder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger, • vurdere behovet for intern revision, • forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor, • gennemgå revisionshonoraret til den generalforsamlingsvalgte revisor, • føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelser udført af den generalforsamlingsvalgte revisor, og 	ANDEN TILGANG		Bestyrelsen vælger medlemmerne til revisionsudvalget, herunder formanden, på baggrund af en sammenfattende vurdering af kvalifikationer.	Bestyrelsen vurderer, at kvalifikationer har størst betydning ved valget af formanden for revisionsudvalget, og har derfor valgt at se bort fra, at denne også er formand for selskabets bestyrelse.

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
<ul style="list-style-type: none"> • sikre regelmæssig dialog mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, bl.a. ved at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt har møde med revisor, uden at direktionen er til stede. <p>Hvis bestyrelsen på grundlag af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter at nedsætte en intern revisionsfunktion, har revisionsudvalget til opgave at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udarbejde kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af den interne revision og budgettet til afdelingen, • påse, at den interne revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at kunne udføre sin rolle, og • overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 				
<p>3.4.4. Komitéens anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om eventuelle ændringer, • i samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelseevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom, 	FØLGER			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		Hvorfor	Hvordan
<ul style="list-style-type: none"> • forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse, • sikre, at der er en successionsplan for direktionen, • overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere, og • overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen. 			
<p>3.4.5. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af direktionen, • fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen, • sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den enkeltes indsats, og • bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning. 	FØLGER		

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
3.5. Evaluering af bestyrelse og direktion				
<p>3.5.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelseevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1.-3.4. ovenfor, og som minimum altid omfatter følgende emner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed, • bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater, • samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen, • formandens ledelse af bestyrelsen, • udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene, • tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet, og • bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne. 	ANDEN TILGANG			For 2021 anvendes sædvanlig procedure for evaluering af bestyrelsen. Denne procedure følger samme struktur som den af komiteen anbefalede.
<p>3.5.2. Komitéen anbefaler, at den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelseevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling.</p>	FØLGER			
<p>3.5.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen. Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens</p>	FØLGER			

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
struktur og sammensætning, herunder mangfoldighed, successionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.				
4. Ledelsens vederlag				
4.1. Vederlag til bestyrelse og direktion				
4.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsens og direktions vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtig og forenelig med selskabets langsigtede aktionærinteresser.	FØLGER			
4.1.2. Komitéen anbefaler , at aktiebaserede incitamentsprogrammer er revolverende, dvs. med periodisk tildeling, og primært er langsigtet med en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år.	FØLGER			
4.1.3. Komitéen anbefaler , at den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.	FØLGER			
4.1.4. Komitéen anbefaler , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	FØLGER			
4.1.5. Komitéen anbefaler , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- og tegningsoptioner.	FØLGER			
4.1.6. Komitéen anbefaler , at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag for såvel direktion som bestyrelse, hvis vederlaget er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag	FØLGER			

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer ¹	
			Hvorfor	Hvordan
af oplysninger, der efterfølgende viser sig at være fejlagtige, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.				
5. Risikostyring				
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger				
5.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen med udgangspunkt i selskabets strategi og forretningsmodel tager stilling til eksempelvis de væsentligste strategiske, forretningsmæssige, regnskabsmæssige og likviditetsmæssige risici. Selskabet bør i ledelsesberetningen redegøre for disse samt for selskabets risikostyring.	FØLGER			
5.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen etablerer en whistleblowerordning, som giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke herom på en hensigtsmæssig og fortrolig måde, og at der er en procedure for håndtering af sådanne whistleblowersager.	ANDEN TILGANG		Virksomheden følger lovgivningen, hvor der p.t. kun er pligt til at etablere en intern whistleblowerordning.	Den etablerede whistleblowerordning er for nuværende kun tilgængelig for virksomhedens medarbejdere. Behovet for en udvidelse til også at omfatte andre interessenter vil løbende blive vurderet.

Sammensætning af ledelsesorganerne og deres udvalg samt disses funktion

Generalforsamlingen er Brødrene A & O Johansen A/S' øverste myndighed, der vælger selskabets bestyrelse. Bestyrelsen fører tilsyn med selskabets virksomhed og påser, at selskabet ledes forsvarligt og i overensstemmelse med selskabets vedtægter, selskabsloven og andre love, der måtte have betydning for selskabet.

Bestyrelsen består af i alt otte medlemmer, som er valgt til at varetage aktionærernes interesser bedst muligt og sikre en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og langt sigt. Bestyrelsen er ansvarlig for den overordnede og strategiske ledelse af selskabet.

- Fem medlemmer vælges af generalforsamlingen. Præferenceaktionærerne har ret til at vælge et medlem af bestyrelsen; stamaktionærerne vælger de øvrige.
- Selskabets medarbejdere i Danmark vælger i henhold til selskabslovens regler tre medlemmer til bestyrelsen.

Bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning er beskrevet på www.ao.dk.

Bestyrelsen har nedsat et **revisionsudvalg**, der har følgende opgaver:

- Overvåge og rapportere om regnskabsafslæggelsesprocessen.
- Overvåge om selskabets interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt.
- Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet.
- Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, herunder overvåge art og omfang samt godkende den eksterne revisors ikke-revisionsydelse.
- Anbefale valg af revisor.

- Udføre andre opgaver, som løbende uddelegeres af bestyrelsen.

Sammensætningen af revisionsudvalget fremgår af www.ao.dk.

Bestyrelsen har nedsat et **nomineringsudvalg**, der har følgende forberedende opgaver:

- Beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer.
- Årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om eventuelle ændringer.
- I samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelseevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom.
- Forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse.
- Sikre, at der er successionsplan for direktionen.
- Overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere.
- Overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen.

Sammensætningen af nomineringsudvalget fremgår af www.ao.dk.

Bestyrelsen har nedsat et **vederlagsudvalg**, der har følgende forberedende opgaver:

- Udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse.
- Fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af direktionen.

- Fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen.
- Sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den enkeltes indsats.
- Bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning.

Sammensætningen af vederlagsudvalget fremgår af www.ao.dk.

Direktionen er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet. Direktionen udarbejder, i overensstemmelse med de af bestyrelsen udarbejdede retningslinjer og anvisninger, handlingsplaner og budgetter, der understøtter selskabets strategi, og rapporterer løbende resultatudvikling, risici og andre væsentlige informationer til bestyrelsen.

Punktet omhandlende "Anbefalinger til god selskabsledelse" blev vedtaget af bestyrelsen den 22. februar 2022.