

# **Corporate Governance i SP Group**

**Februar, 2009**

I. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen.....	3
II. Interessenternes rolle og betydning for selskabet.....	3
III. Åbenhed og gennemsigtighed.....	4
IV. Bestyrelsens opgaver og ansvar.....	5
V. Bestyrelsens sammensætning.....	6
VI. Bestyrelsens og direktionens vederlag.....	10
VII. Risikostyring.....	11
VIII. Revision.....	12

## I. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen

OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger	SP Groups holdninger og praksis
<p>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.</p> <p><i>Kommentar:</i> Dette kan motivere aktionærerne til at udøve deres rettigheder og indflydelse.</p>	<p>☺ SP Group deltager i investormøder, og præsentationer fra møderne findes på hjemmesiden, hvor der også vises anden relevant information og er adgang til at abonnere på nyheder og selskabsmeddelelser. Desuden har SP Group på hjemmesiden en undermenu "Corporate Governance", som gennemgår ledelsespraksis.</p> <p>Alle forespørgsler og henvendelser fra aktionærer og andre interessenter besvares hurtigst muligt.</p> <p>Koncernen overvejer løbende, hvordan kommunikationen med eksisterende og potentielle aktionærer kan styrkes.</p>
<p>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.</p>	<p>☺ Bestyrelsen vurderer løbende Koncernens finansielle forhold, finansielle mål, udbyttepolitik og aktiestruktur. Bestyrelsens vurderinger er indeholdt i årsrapporten og gennemgås også på generalforsamlingen.</p>
<p>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 dagsordens punkter, og at fuldmagter, som gives til selskabets bestyrelse, så vidt muligt indeholder aktionærernes stillingtagen til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p> <p><i>Kommentar:</i> I henhold til aktieselskabsloven kan fuldmagt til bestyrelsen alene gives til én på forhånd bestemt generalforsamling.</p>	<p>☺ Den egentlige indkaldelse skal iflg. vedtægterne udsendes med mindst 8 dages og højst 4 ugers varsel. Datoen for generalforsamlingen varsles 3-4 måneder før afholdelsen i selskabets finanskalender. De væsentligste punkter på dagsordenen og forslag omtales i årsrapporten og igen i den skriftlige indkaldelse og annoncering.</p> <p>Forslag fra aktionærerne til generalforsamlingen skal indsendes skriftligt inden 2 måneder efter regnskabsårets udløb, altså ultimo februar.</p> <p>SP Group differentierer fuldmagterne, så aktionærerne kan tage stilling til hvert enkelt dagsordenspunkt.</p>
<p>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.</p> <p><i>Kommentar:</i> Det er væsentligt, at aktionærerne gives mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår. De dispositioner, der frarådes, er eksempelvis at gennemføre kapitalforhøjelser eller lade selskabet erhverve egne aktier baseret på en tidligere meddelt bemyndigelse.</p>	<p>☺ SP Group har kun en aktieklasser, alle aktier har samme rettigheder, og der gælder ikke begrænsninger i omsættelighed og stemmeret. Heraf følger, at aktionærerne har fri og uhindret adgang til at gøre deres indflydelse gældende. Bestyrelsen vil heller ikke ved et eventuelt overtagelsesforsøg forhøje aktiekapitalen, erhverve egne aktier eller gøre andet, som reelt vil afskære aktionærerne fra at tage stilling.</p>

## II. Interessenternes rolle og betydning for selskabet

OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger	SP Groups holdninger og praksis
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen vedtager en politik for selskabets forhold til sine interessenter.</p> <p><i>Kommentar:</i> En sådan politik kan eksempelvis indeholde selskabets idégrundlag, grundlæggende værdier og formål, og et element kan også være retningslinierne for selskabets oplysninger om f.eks. miljømæssige og sociale forhold.</p>	<p>☺ SP Group har ingen egentlig nedfældet interessentpolitik. Selskabet har derimod klare holdninger og klare strategiske og finansielle mål, som gennemsyrligt ledes af Koncernen, og som der er redegjort for i bl.a. årsrapporten. I årsrapporten og på hjemmesiden er også redegjort for SP Groups holdninger til Corporate Social Responsibility.</p>

	SP Group har ambition om at opfylde de kommunikationskrav, Fondsbørsen stiller til de mest likvide mellemstore selskaber i MidCap+ indekset.
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen sikrer, at interessenteres interesser og roller respekteres i overensstemmelse med selskabets politik herom.</p> <p><i>Kommentar:</i> Som led i gennemførelsen heraf er det naturligt, at bestyrelsen påser, at direktionen fører en aktiv dialog med selskabets interessenter for at udvikle og styrke selskabet.</p>	Se oven for.

### III. Åbenhed og gennemsigtighed

OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger	SP Groups holdninger og praksis
<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>☺ SP Group har en IR-politik for kommunikationen med Fondsbørsen og de finansielle interessenter.</p> <p>☺ SP Group har procedurer, der sikrer rettidig og fyldestgørende information om alle kurspåvirkende forhold. SP Group er meget åben om sine strategiske, finansielle og forretningsmæssige mål og opfyldelsen af disse.</p> <p>☺ SP Group offentliggør alle meddelelser på dansk og engelsk, og Koncernens hjemmeside vil også blive opdateret, så den er fuldstændig på begge sprog.</p>
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen skaber grundlag for en løbende dialog mellem selskabet og selskabets aktionærer og potentielle aktionærer.</p> <p><i>Kommentar:</i> En sådan dialog kan bl.a. ske ved, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der afholdes investormøder</li> <li>• det løbende vurderes, om informationsteknologi kan anvendes til at forbedre investorrelationerne, herunder at der etableres et sted på selskabets hjemmeside for Corporate Governance relaterede emner.</li> <li>• alle investorpræsentationer gøres tilgængelige på Internettet, samtidig med at de foretages.</li> </ul>	<p>☺ SP Group afholder selv investormøder og deltager i møder, som banker, investorer og andre afholder. Præsentationer fra møderne vises på hjemmesiden. Interessenter kan finde relevante informationer og løbende få tilsendt nyheder via hjemmesiden. Desuden er der på hjemmesiden en undermenu ”Corporate Governance”, som gennemgår Koncernens ledelsespraksis. Alle forespørgsler og henvendelser fra aktionærer og andre interessenter besvares hurtigst muligt. SP Group overvejer løbende, hvordan kommunikationen med eksisterende og potentielle aktionærer kan styrkes.</p>
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen overvejer, i hvilket omfang årsrapporten skal suppleres med andre end de krævede internationale anerkendte regnskabsstandarder som f.eks. US-GAAP, hvis brancheforhold eller andre omstændigheder gør dette relevant i forhold til modtagernes informationsbehov, herunder hensynet til sammenlignelighed.</p>	<p>☺ Da IAS er en internationalt anerkendt standard, finder SP Group ikke andre regnskabsstandarder relevante for SP Group og dets interessenter.</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>☺ Årsrapporten redegør for hovedlinier inden for bl.a. miljøforhold, andre aspekter af Corporate Social Responsibility, HR, produktudvikling og differentiering på materialeegenskaber mv.</p>

<p><i>Kommentar:</i> Årsrapporten skal under alle omstændigheder leve op til den højeste standard for den kategori af virksomheder, som selskabet tilhører, og skal følge udviklingen i god regnskabsskik.</p> <p>Eksempler på yderligere uddybende ikke-finansielle oplysninger kan være oplysninger om selskabets:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udvikling og vedligeholdelse af interne videnressourcer</li> <li>• etiske og sociale ansvar</li> <li>• arbejdsmiljø</li> </ul>	
<p>Det <b>anbefales</b>, at selskabet gør brug af kvartalsrapporter.</p>	<p>☺ SP Group offentliggør kvartalsrapporter.</p>

#### IV. Bestyrelsens opgaver og ansvar

OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger	SP Groups holdninger og praksis
<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><i>Kommentar:</i> Bestyrelsens væsentligste opgaver vil normalt bl.a. omfatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at fastlægge de overordnede mål og strategier og følge op på disse</li> <li>• at sikre klare retningslinier for ansvarlighed, ansvarsfordeling, planlægning og opfølgning samt risikostyring</li> <li>• at udvælge en kvalificeret direktion, fastlægge direktionens ansættelsesforhold, herunder udarbejde retningslinier for udvælgelse og sammensætning af direktionen samt sikre, at direktionens vederlag afspejler de resultater, den opnår</li> <li>• at sikre, at der er gode og konstruktive relationer til selskabets interessenter</li> </ul>	<p>☺ Den overordnede drøftelse finder typisk sted på første ordinære møde efter generalforsamlingen, hvor bestyrelsen diskuterer sine væsentligste arbejdsopgaver for den kommende periode, og hvor forretningsordenen tillige gennemgås og eventuelt revideres.</p> <p>Ifølge forretningsordenen skal bestyrelsen på mindst ét årligt møde drøfte emner som intern kontrol, selskabets organisation, risici, målsætning og strategier, direktionens ledelse af selskabet etc. I praksis drøftes disse områder løbende.</p>
<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><i>Kommentar:</i> Bestyrelsesformanden har et særligt ansvar for at sikre, at bestyrelsen fungerer tilfredsstillende, og at bestyrelsens opgaver varetages på bedst mulig måde. Dette kan bl.a. ske ved, at bestyrelsesformanden tilstræber,</p>	<p>☺ Beskrivelsen af formandens opgaver, pligter og ansvar er integreret i bestyrelsens forretningsorden. SP Group mener ikke, at en selvstændig beskrivelse er nødvendig.</p> <p>☺ Formanden tilstræber at bringe hvert enkelt bestyrelsesmedlems særlige kvaliteter i udnyttelse til gavn for selskabet, uden at det sætter helheden i bestyrelsen over styr. Formanden sørger også for, at forhandlinger finder sted i den samlede bestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og at bestyrelsen kan være en effektiv sparringspartner for direktionen.</p> <p>☺ Bestyrelsen har valgt en næstformand. Bestyrelsesformanden tilstræber, at bestyrelsens forhandlinger finder sted i den samlede bestyrelse, og at mødefrekvensen tilrettelægges således, at bestyrelsen hele tiden kan være en aktiv sparringspartner for direktionen og</p>

<p>at bestyrelsens forhandlinger finder sted i den samlede bestyrelse, <i>at</i> alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og <i>at</i> mødefrekvensen tilrettelægges således, at bestyrelsen hele tiden kan være en aktiv sparringspartner for direktionen og kan reagere hurtigt og effektivt.</p>	<p>kan reagere hurtigt og effektivt.</p>
<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><i>Kommentar:</i> Det er væsentligt, at bestyrelsens forretningsorden er et effektivt og operationelt redskab ved løsningen af bestyrelsens opgaver.</p>	<p>☺ SP Groups forretningsorden gennemgås årligt, typisk på bestyrelsens første ordinære møde efter generalforsamlingen, og revideres om fornødent.</p>
<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><i>Kommentar:</i> Direktionen må under alle omstændigheder sikre, at væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen, uanset om denne har anmodet herom.</p>	<p>☺ Direktionen rapporterer til bestyrelsen i en ugentlig rapport, der behandler en række faste emner, herunder Koncernens likviditet, udviklingen i forretningsområderne, ordresituationen etc.</p> <p>Her ud over udarbejder direktionen egentlige månedsrapporter med detaljeret finansiell rapportering, ligesom direktionen ved hvert bestyrelsesmøde bl.a. gennemgår seneste regnskab, forventninger til året, kapitalberedskab og forventet likviditet etc. samt større dispositioner.</p>

## V. Bestyrelsens sammensætning

OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger	SP Groups holdninger og praksis
<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 direktions- 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 m.v., 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 er sammensat af personer med relevant brancheindsigt og personer, der repræsenterer eller har repræsenteret større aktionærer i SP Group. Bestyrelsen vurderes at have de rette kompetencer og den rette erfaring til at lede Koncernen bedst muligt her og nu.</p> <p>☺ De opstillede kandidater til generalforsamlingen i 2009 er alle mangeårige medlemmer af bestyrelsen. Deres profiler og tillidshverv fremgår af årsrapporten.</p> <p>Ved en senere opstilling af nye kandidater vil sådanne oplysninger om den/de nye kandidater fremgå af indkaldelsen til generalforsamlingen.</p> <p>☺ Bestyrelsens sammensætning, kompetencer og erfaringer er der redegjort for i årsrapporten og på generalforsamlingen. Ved forslag om nye kandidater vil bestyrelsen redegøre for, hvilke kriterier der er lagt til grund for forslaget.</p> <p>☺ SP Group offentliggør hvert år en profil af den samlede bestyrelse og en vurdering af dens sammensætning og kompetencer samt oplysninger om de enkelte medlemmer, dog ikke en redegørelse for enkeltmedlemmers særlige kompetencer.</p>

<p><i>Kommentar:</i> Bestyrelsen må sikre, at de af bestyrelsen indstillede bestyrelseskandidater har den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring i forhold til selskabets behov, herunder den nødvendige internationale baggrund og erfaring, hvis dette er relevant.</p>	
<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><i>Kommentar:</i> Uddannelser og opdatering af kompetence og sagkundskab må afpasses det individuelle bestyrelsesmedlem og sikre, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem er i stand til at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indgå i en kvalificeret dialog med direktionen om selskabets strategiske udvikling og fremtidsmuligheder</li> <li>• tilegne sig og bevare et overblik over selskabets kerneområder, aktiviteter og den pågældende branches forhold</li> <li>• deltage aktivt i bestyrelsens arbejde</li> </ul> <p>Bestyrelsesmedlemmer har i øvrigt selv et ansvar for aktivt at sætte sig ind i og løbende holde sig orienteret om selskabets og den pågældende branches forhold.</p>	<p>© Formanden sørger i praksis for at introducere nye medlemmer til selskabet i samarbejde med direktionen. Supplerende uddannelse af bestyrelsesmedlemmer finder sted, hvor det er relevant.</p> <p>Der foretages ingen systematisk vurdering af medlemmernes kompetence og sagkundskab, men bestyrelsen drøfter sin sammensætning, størrelse og resultater i forhold til Koncernens udfordringer.</p>
<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 hensigtsmæssig i forhold til selskabets behov.</p>	<p>© Antallet overvejes løbende. Bestyrelsen er i de senere år slanket fra 8 til 4 medlemmer (4 aktionærvalgte). Dette antal vurderes at være passende, fordi det både tillader bestyrelsen at være effektiv og beslutningsdygtig, ligesom det muliggør at have forskellige kompetencer repræsenteret.</p>
<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 andet end som aktionær</li> </ul> <p>Derudover anses hovedaktionæren eller personer, der har nære bånd til selskabets hovedaktionær, ikke for uafhængige. Familiemæssige relationer til personer, der ikke kan anses for uafhængige, medfører ligeledes, at der ikke kan være tale om uafhængighed.</p>	<p>© Alle medlemmer af SP Groups bestyrelse er uafhængige i henhold til de definitioner, Fondsbørsen opererer med i sine vejledninger.</p> <p>Formanden Niels Kristian Agner har tidligere været tilknyttet et selskab (Dansk Kapitalanlæg A/S), der tidligere var en betydelig aktionær i SP Group, men som ikke kunne betegnes hovedaktionær.</p> <p>Tilsvarende gælder for et andet medlem af bestyrelsen – Hans Wilhelm Schur – som er tilknyttet selskabet Schur Invest A/S, der er en betydelig aktionær i SP Group, men ikke kan betegnes hovedaktionær.</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>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>☹ Punktet er som nævnt ikke relevant for nuværende bestyrelsesmedlemmer. SP Group vil give oplysningen den dag, den måtte blive relevant.</p> <p>☹ Medlemmerne af direktionen indgår ikke i bestyrelsen.</p> <p>☹ Årsrapporten oplyser bestyrelsesmedlemmernes stilling, direktions- og bestyrelsesposter i danske og udenlandske selskaber samt det antal aktier, hvert bestyrelsesmedlem ejer, og ændring i beholdningen i løbet af regnskabsåret. Bestyrelsesmedlemmer har ikke optioner og warrants.</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><i>Kommentar:</i> Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.</p>	<p>☹ SP Group mener ikke, at det er relevant at forklare systemet, men efterlever, at de medarbejdervalgte har samme rettigheder, pligter og ansvar som de aktionærvalgte medlemmer.</p>
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen mødes med jævn 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>☹ Bestyrelsen mødes fast i henhold til en møde- og arbejdsplan, der fastlægges primo året. Herudover indkaldes bestyrelsen efter behov, når særlige forhold kræver det. I 2008 blev der afholdt 8 møder, hvoraf 2 havde henholdsvis strategi og budget som hovedtema. Mødefrekvensen oplyses i årsrapporten.</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><i>Kommentar:</i> Det er væsentligt, at det enkelte bestyrelsesmedlem på forhånd gør sig klart, hvilke tidsmæssige krav bestyrelsesarbejdet stiller og afsætter tilstrækkelig tid til sine opgaver i bestyrelsen.</p>	<p>☹ SP Group har ikke en sådan regel. SP Group finder, at hvert enkelt medlems kapacitet og bidrag er væsentligere end antallet af poster. I praksis efterlever næsten alle medlemmer af bestyrelsen dog anbefalingen.</p>
<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>☹ På generalforsamlingen i 2007 blev aldersgrænsen ophævet. Bestyrelsen mener dels, at aldersgrænsen er diskriminerende, dels at hvert enkelt medlems kapacitet og bidrag er vigtigere end dåbsattesten. Årsrapporten oplyser fødselsår for de enkelte medlemmer af bestyrelsen og direktionen.</p>
<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>☹ Alle medlemmer er på valg hvert år. Bestyrelsen vurderer, at den nuværende sammensætning og blanding af nyere og mere erfarne medlemmer er tilfredsstillende, og at bestyrelsen dermed effektivt kan lede SP Group.</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><i>Kommentar:</i> Et bestyrelsesmedlem, hvis ansættelsesforhold ændres i en valgperiode, må informere den øvrige bestyrelse herom og være indstillet på at stille sit mandat til rådighed ved førstkomende generalforsamling.</p>	<p>☺ Årsrapporten oplyser, hvornår medlemmet er valgt til bestyrelsen første gang. Seneste genvalg og valgperiode er implicit dækket af, at alle medlemmer er på valg årligt.</p> <p>☺ Der er et fast punkt på bestyrelsesmøderne, hvor de enkelte medlemmer orienterer om ændringer i deres ansættelsesforhold og tillidshverv. Alle medlemmer er i øvrigt på valg hvert år.</p>
<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><i>Kommentar:</i> Det beror på de konkrete omstændigheder i det enkelte selskab, herunder bestyrelsens størrelse og arbejdsform samt selskabets størrelse og kompleksitet, hvorvidt bestyrelsesudvalg bør nedsættes. Det er væsentligt, at bestyrelsen sikrer sig, at etableringen af et bestyrelsesudvalg ikke medfører, at væsentlig information, som alle bestyrelsesmedlemmer bør modtage, alene tilgår bestyrelsesudvalget.</p>	<p>☺ Bestyrelsen vurderer, at SP Group pga. sin nuværende størrelse og kompleksitet ikke har behov for sådanne udvalg, da drøftelserne om de nævnte emner naturligt og passende finder sted i den samlede bestyrelse. Dette også henset til bestyrelsens begrænsede størrelse. Fra 2008 er det blevet et lovkrav, at selskaber skal nedsætte revisionsudvalg, og SP Group vil i praksis lade den samlede bestyrelse udgøre et sådant udvalg.</p>
<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, <i>at</i> den forestås af bestyrelsesformanden, eventuelt med inddragelse af ekstern bistand, <i>at</i> resultatet drøftes i den samlede bestyrelse, og <i>at</i> 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</p>	<p>☺ Bestyrelsen har kutyme for, at den ved hvert møde tager en kort drøftelse for lukkede døre af bestyrelsens arbejde og resultater, det indbyrdes samspil og samspillet med direktionen. Det sker for løbende at forbedre arbejdet i bestyrelsen. Bestyrelsens sammensætning drøftes også løbende - og systematisk op til generalforsamlingen.</p> <p>☺ SP Group mener, at en løbende drøftelse og implicit rullende selvevaluering har betydeligt større værdi for bestyrelsens evne til at udvikle sig og skabe resultater, end en enkelt årlig seance vil have.</p> <p>☺ Evalueringen sker løbende og mindst én gang årligt op til forhandling af direktionens vederlag.</p> <p>☺ Evalueringen sker løbende og i øvrigt også systematisk på én fast årlig samtale.</p>

<p>bestyrelsesformanden, og at resultatet af evalueringen forelægges for den samlede bestyrelse.</p> <p><i>Kommentar:</i> Ved evalueringen af den samlede bestyrelse er det bl.a. nærliggende at vurdere, i hvilket omfang tidligere fastlagte strategiske målsætninger og planer er blevet realiseret.</p>	
---	--

## VI. Bestyrelsens og direktionens vederlag

OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger	SP Groups holdninger og praksis
<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>☺ Det samlede vederlag til direktion og bestyrelse ligger på et fornuftigt niveau, men niveauet er præget af, at SP Group indtil langt ind i 2004 havde en utilfredsstillende udvikling. Derfor må det forventes, at niveauet langsomt hæves, og at der introduceres flere incitamentsordninger til direktion og ledere.</p>
<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>☺ Bestyrelsen redegør for hovedprincipper i aflønning af koncernens ledere i årsrapporten.</p> <p>☺ Bestyrelsen har indført aktiebaseret aflønning for at fremme fællesskabet mellem aktionærer og ledere og styrke lederens langsigtede adfærd. Aktiebaseret aflønning vil altid være baseret på, at der skal være en værditilvækst til aktionærerne (en kursstigning), før ledelsen i koncernen får en gevinst. Aktiebaseret aflønning er et supplement til anden incitamentsbaseret aflønning, herunder bonus.</p> <p>☺ Årsrapporten indeholder de væsentligste hovedpunkter og planer for fremtiden, også på dette område.</p> <p>☺ Formanden redegør for hovedelementer i sin beretning på generalforsamlingen, hvor formanden altid fremhæver og begrundet forslaget om vederlaget til bestyrelsen.</p>
<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</p>	<p>☺ De enkelte bestyrelsesmedlemmers vederlag oplyses i årsrapporten og på generalforsamlingen. De enkelte direktionsmedlemmers vederlag er omtalt i årsrapporten. Ingen medlemmer af ledelsen oppebærer andre fordele af væsentlig art.</p> <p>☺ Direktionen er på bruttoløn og har selv etableret en pensionsordning. Der er ingen ydelsesdefinerede ordninger.</p>

<p>regnskabsår, og såfremt der er tale om ydelsesdefineret ordning, oplyses om ændringer i ledelsesmedlemmets opsparede ydelser i løbet af det relevante regnskabsår.</p>	
<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>☺ Bestyrelsen har fastlagt principper for incitamentsprogrammer for direktionen og andre ledere, herunder at programmerne skal være flerårige for at fremme den langsigtede adfærd, og at indløsningskursen altid skal være højere end kursen ved tildelingen. Derved sikres det, at programmerne først har en værdi for lederne, når der er skabt værdi til aktionærerne.</p> <p>☺ Bestyrelsen har ingen incitamentsprogrammer, og bestyrelsen har ingen planer om at foreslå incitamentsprogrammer for sig selv.</p> <p>☺ Det er bestyrelsens holdning, at programmer skal være revolverende, og at indløsningskursen skal være højere end kursen ved tildelingen.</p> <p>☺ Nuværende og fremtidige programmer har til formål at fremme langsigtet adfærd og skal være klart forståelige samt værdiansat efter anerkendte metoder.</p>
<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><i>Kommentar:</i> Orienteringen kan bl.a. indeholde oplysning om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordningernes overensstemmelse med den overordnede vederlagspolitik for bestyrelse og direktion</li> <li>• Hvordan selskabet agter at tilvejebringe de aktier, der er nødvendige for at opfylde selskabets forpligtelser i forbindelse med incitamentsordningen, herunder om selskabet agter at erhverve de nødvendige aktier på markedet, om selskabet har dem i sin portefølje, eller om det vil udstede nye aktier</li> <li>• De samlede omkostninger ved ordningen, herunder både direkte og indirekte omkostninger</li> </ul>	<p>☺ Det eksisterende warrantprogram er vedtaget af generalforsamlingen i 2007, som gav bestyrelsen bemyndigelse til at udstede det nødvendige antal aktier. Derimod er det eksisterende optionsprogram ikke forelagt en generalforsamling, men programmet er fyldigt beskrevet i en selvstændig fondsbørsmeddelelse og igen i kvartals- og årsrapporter. Optionsprogrammet er afdækket ved egne aktier.</p> <p>SP Group har for begge programmer klart beskrevet, hvem der er omfattet, hvorfor programmet er etableret, hvilken sammenhæng der er med den overordnede vederlagspolitik, hvordan de nødvendige aktier skal fremskaffes, og hvilken værdi programmet har.</p> <p>I medfør af aktieselskabslovens §69b vil bestyrelsen forelægge en incitamentspolitik for generalforsamlingen, for der etableres nye warrant- eller optionsprogrammer for direktion og ledere.</p>
<p>Det <b>anbefales</b>, at oplysninger om fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.</p>	<p>☺ Direktionens fratrædelsesordninger er omtalt i årsrapporten.</p>

## VII. Risikostyring

<b>OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger</b>	<b>SP Groups holdninger og praksis</b>
---	--

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.	☺ Identifikation af forretningsmæssige risici og styring heraf indgår i den årlige strategiplan – både på koncernplan og i de 4 forretningsområder.
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.  <i>Kommentar:</i> Rapporteringen til bestyrelsen kan bl.a. omfatte arbejdsgange og handlingsplaner, som kan eliminere, reducere, dele eller acceptere disse risici.	☺ De væsentligste forretningsmæssige risici og styring heraf er som nævnt integreret i de årlige strategiplaner. Herudover fastlægger bestyrelsen rammerne for SP Groups rente-, kredit- og valutakursrisici samt adressering af risici forbundet med råvarer og energipriser. Udviklingen rapporteres systematisk.
Det <b>anbefales</b> , at selskabet i sin årsrapport oplyser om selskabets risikostyringsaktiviteter.	☺ De væsentligste forhold omkring risikostyring er omtalt i årsrapporten.

### VIII. Revision

OMX/Københavns Fondsbørs' anbefalinger	SP Groups holdninger og praksis
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen efter samråd med direktionen foretager en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence m.v. til brug for indstilling til generalforsamlingen om valg af revisor.	☺ Bestyrelsen foretager en vurdering af revisors kompetencer og samlede ydelser forud for indstillingen om genvalg/nyvalg på generalforsamlingen.
Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales mellem selskabets bestyrelse og revisor.	☹ Direktionen forelægger forslag til revisionsaftale til drøftelse og godkendelse i bestyrelsen.
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.	☹ Aftale om levering af ikke-revisionsydelser indgås fra sag til sag.
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 intern revision kan bistå bestyrelsen hermed.	☺ De interne kontrolsystemer og retningslinjer drøftes på det ordinære møde i marts i forbindelse med godkendelsen af årsrapporten og igen på det ordinære møde i juni. Intern revision har været overvejet og er ikke fundet relevant.
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.	☺ Regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, hensættelser mv. drøftes i forbindelse med revisors gennemgang af årsrapporten for bestyrelsen.
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.	☺ Revisor gennemgår årsrapporten, revisionsprotokollatet og sine øvrige observationer for bestyrelsen på et møde.
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.	☺ Det har som nævnt været overvejet, men er ikke fundet relevant i betragtning af SP Groups nuværende størrelse og kompleksitet samt bestyrelsens begrænsede størrelse. SP Group vil nedsætte en revisionskomité i 2008, men vil i praksis lade den samlede bestyrelse udgøre denne komité.