



Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b.

Marts 2012

Royal Unibrew A/S
Faxe Allé 1
DK-4640 Faxe
Tlf.: +45 56 77 15 00
Fax: +45 56 71 47 64
CVR: 41 95 67 12
www.royalunibrew.com

Anbefalinger for god selskabsledelse

1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse

1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne

<p>1.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Dialogen med og informationen til aktionærer og interessenter finder sted via udsendelse af delårsrapporter og øvrige meddelelser fra selskabet, via webcasts, møder med investorer, analytikere og pressen. Delårsrapporter og andre meddelelser er tilgængelige på Royal Unibrews hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen. Hjemmesiden indeholder desuden materiale, som anvendes i forbindelse med investorpræsentationer og webcasts.</p>
---	--------------------------------	---

1.2. Kapital- og aktiestruktur

<p>1.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew har én aktieklasser, og aktierne er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen.</p> <p>Bestyrelsen vurderer løbende, hvorvidt den valgte kapital- og aktiestruktur er i overensstemmelse med selskabets og aktionærernes interesser.</p> <p>Bestyrelsens vurdering heraf fremgår af årsrapporten.</p>
--	--------------------------------	--

1.3. Generalforsamling

<p>1.3.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrews generalforsamling og kvartalsvise møder efter behov for investorer er det reelle forum for kommunikation og drøftelse samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og kan træffe beslutninger. Der sker direkte indkaldelse til generalforsamlingen til alle navnenoterede aktionærer.</p> <p>Royal Unibrews ledelse tilstræber på generalforsamlingen at give en grundig redegørelse for selskabets forretningsmæssige udvikling og strategi og opfordrer aktionærerne til at deltage i en åben debat om Royal Unibrews udvikling.</p>
<p>1.3.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen har indtil videre besluttet, at generalforsamlingen skal afholdes ved fysisk fremmøde.</p> <p>Det vurderes løbende, om det er mere hensigtsmæssigt at afholde generalforsamlingen enten delvist eller fuldstændig elektronisk.</p>
<p>1.3.3 Det anbefales, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Hver enkelt aktionær har mulighed for at tage stilling til alle punkter på dagsordenen via fuldmagter til bestyrelsen.</p>

<p>1.3.4. Det anbefales, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Samtlige medlemmer af Royal Unibrews bestyrelse og direktion er til stede på generalforsamlingen, medmindre helt ekstraordinære omstændigheder gør sig gældende.</p> <p>Samtlige medlemmer af bestyrelse og direktion var til stede på generalforsamlingen i 2010.</p>
--	--------------------------------	---

1.4. Overtagelsesforsøg

<p>1.4.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>I Royal Unibrew eksisterer der ikke overtagelsesværn i form af stemmeloffer eller ejerbegrænsninger.</p> <p>Såfremt et overtagelsesforsøg måtte finde sted, vil bestyrelsen forholde sig konkret hertil, og det er bestyrelsens opfattelse, at et sådan tilbud vil skulle godkendes af generalforsamlingen.</p>
<p>1.4.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Se punkt 1.4.1.</p>

2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar

2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar

<p>2.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Som en del af Royal Unibrews strategiarbejde udarbejdes analyser og identifikation af selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til Royal Unibrew.</p>
<p>2.1.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew ønsker at have en god dialog med selskabets interessenter. Royal Unibrew arbejder derfor efter en række ledelsesprincipper, som definerer god forretningspraksis for selskabets samspil med myndigheder, leverandører og andre beslutningstagere.</p> <p>Royal Unibrew har desuden defineret en politik i forhold til selskabets investorer. Denne fremgår af selskabets hjemmeside.</p>

2.2. Samfundsansvar

<p>2.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>For Royal Unibrew er arbejdet med samfundsansvar en integreret del af måden af drive forretning på.</p> <p>Royal Unibrews arbejde med samfundsansvar tager udgangspunkt i principperne i FNs Global Compact vedrørende menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. Royal Unibrew har fastlagt et sæt etiske retningslinjer, som danner den overordnede ramme for arbejdet med samfundsansvar.</p> <p>Royal Unibrews arbejde med samfundsansvar er et væsentligt led i at beskytte selskabets brands, da forbrugerne skal kunne være sikre på, at Royal Unibrew-produkter er produceret på betryggende vis. Arbejdet med samfundsansvar bidrager også til at sikre gode samarbejdsrelationer med kunder og leverandører, øge produktionseffektiviteten og mindske spildet, reducere ikke-finansielle risici og styrke selskabets identitet og kultur.</p> <p>Royal Unibrew har intentioner om at tilslutte sig FNs Global Compact og samtidig forberede sig til rapportering i henhold til Global Reporting Initiative.</p>
--	-------------------------	---

3. Åbenhed og transparens

3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet

<p>3.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew har en kommunikationsstrategi, som er vedtaget af bestyrelsen.</p> <p>I Royal Unibrew skal kommunikationen reflektere virksomhedens engagement med interessenterne. Royal Unibrew prioriterer enhver form for dialog, som styrker virksomhedens relationer.</p>
<p>3.1.2. Det anbefales, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Oplysninger fra Royal Unibrew til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.</p>
<p>3.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew offentliggør kvartalsrapporter.</p>

4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

4.1. Overordnede opgaver og ansvar

<p>4.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrews overordnede strategi opdateres årligt. Senest er den overordnede strategi, herunder de langsigtede finansielle mål, blevet opdateret i januar 2012.</p> <p>Hvert år udarbejder ledelsen i Royal Unibrew desuden en række hovedprioriteter for det kommende regnskabsår. Hovedprioriteterne tager udgangspunkt i den overordnede strategi.</p>
--	-------------------------	---

<p>4.1.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Det sikres hvert år i forbindelse med opdatering af strategien, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at Royal Unibrew kan nå de forventede strategiske mål.</p>
<p>4.1.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsens forretningsorden fastlægger de overordnede rammer for bestyrelsens opgaver knyttet til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet.</p> <p>Bestyrelsen sikrer, at de nødvendige politikker, fx finanspolitikker og forsikringspolitikker, er udarbejdet, og at de periodisk ajourføres, ligesom selskabets risikostyring og interne kontroller vurderes mindst en gang om året.</p> <p>Bestyrelsen har desuden fastlagt retningslinjer for ledelsens rapportering til bestyrelsen.</p>
<p>4.1.4. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Det er Royal Unibrews mål at fremme mangfoldigheden, herunder at opnå en fornuftig repræsentation af kvinder, i både bestyrelsen og den øverste lederkreds ud fra et ønske om at styrke virksomhedens alsidighed, samlede kompetencer og skabe bedre beslutningsprocesser samt styrke selskabets brand.</p> <p>Bestyrelsen drøfter årligt selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed og redegør for målsætninger og status for opfyldelsen heraf i årsrapporten.</p>

4.2. Forretningsordener

<p>4.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Forretningsordenen og øvrige relevante regelsæt, bl.a. de interne regler, gennemgås mindst en gang om året med henblik på at sikre, at forretningsordenen er opdateret og tilpasset selskabets behov samt selskabs-, regnskabs- og børslovgivning generelt.</p>
<p>4.2.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Fastlæggelsen og beskrivelsen af direktionens opgaver, herunder kravene til direktionens rapportering til bestyrelsen samt kommunikationen mellem de to ledelsesorganer, indgår som en del af bestyrelsens forretningsorden.</p> <p>Forretningsordenen gennemgås én gang årligt.</p>

4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan

<p>4.3.1. Det anbefales, at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Der er valgt en næstformand for bestyrelsen.</p> <p>Næstformanden for bestyrelsen vælges i forbindelse med bestyrelsens konstituering umiddelbart efter selskabets generalforsamling. Næstformandens rolle er i overensstemmelse med anbefalingerne og i øvrigt beskrevet i selskabets vedtægter og bestyrelsens forretningsorden.</p>
--	-------------------------	---

<p>4.3.2. Det anbefales, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Arbejds- og opgavebeskrivelse for formand og næstformand indgår som en del af bestyrelsens forretningsorden.</p>
<p>4.3.3. Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkaldt og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Formanden for bestyrelsen organiserer, indkaldt og leder bestyrelsesmøderne.</p>
<p>4.3.4. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrollfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrews bestyrelsesformand deltager ikke i den daglige ledelse af selskabet.</p>

5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

5.1. Sammensætning

<p>5.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen vurderer årligt sin sammensætning, herunder at bestyrelsens kompetencer og mangfoldighed samlet set matcher selskabets virksomhed. Bestyrelsen arbejder således på at opnå en sammensætning, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til alder, baggrund, køn m.v. med henblik på at sikre et kompetent og alsidigt bidrag til bestyrelsesarbejdet i Royal Unibrew.</p> <p>En beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmers ledelseshverv og særlige kompetencer indgår i selskabets årsrapport samt findes på selskabets hjemmeside – www.royalunibrew.com</p>
<p>5.1.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>I forbindelse med indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer sker der en nøje vurdering af, hvilken viden og professionel erfaring der er behov for med henblik på at sikre tilstedeværelse af de nødvendige kompetencer i bestyrelsen. Samtidig arbejder bestyrelsen på at opnå en sammensætning, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til alder, baggrund, køn mv.</p>

<p>5.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew sikrer, at der sammen med indkaldelse til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer samt oplysninger om kandidaternes øvrige ledelseshverv.</p>
<p>5.1.4. Det anbefales, at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>En beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmers ledelseshverv og kompetencer indgår i selskabets årsrapport.</p>

5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan

<p>5.2.1. Det anbefales, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Nye medlemmer af bestyrelsen introduceres grundigt til selskabet og bestyrelsesarbejdet, hvad enten de er valgt af generalforsamlingen eller af selskabets medarbejdere.</p>
<p>5.2.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen vurderer årligt, om der er behov for opdatering og styrkelse af bestyrelsens kompetencer. Denne vurdering indgår samtidig i forbindelse med indstilling af nye medlemmer til bestyrelsen.</p>

5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan

<p>5.3.1. Det anbefales, at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen vurderer årligt, om bestyrelsen har en sådan størrelse og sammensætning, at der under bestyrelsesmøderne kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces.</p>
<p>5.3.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Ifølge Royal Unibrews vedtægter skal generalforsamlingen vælge fire til syv bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen består aktuelt af seks medlemmer valgt af generalforsamlingen samt tre medarbejdervalgte medlemmer. Dette anses for at være et passende antal.</p> <p>Bestyrelsen overvejer i forbindelse med forberedelsen af hvert års ordinære generalforsamling, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt.</p>

5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed

<p>5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none">a) være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,b) have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,c) repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,d) inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab,e) være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,f) være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,g) have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, ellerh) være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.	<p>Selskabet følger</p>	<p>Alle de generalforsamlingsvalgte vurderes indtil generalforsamlingen i 2012 at være uafhængige ifølge den anførte definition. Et medlem af bestyrelsen vil herefter have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år og ikke længere have status som uafhængig.</p>
<p>5.4.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Det fremgår af årsrapporten, hvilke bestyrelsesmedlemmer, der anses for uafhængige, ligesom det oplyses, hvorvidt nye kandidater anses for uafhængige.</p>

5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

<p>5.5.1. Det anbefales, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Beskrivelsen af reglerne for valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen fremgår på selskabets hjemmeside under Investor, Corporate governance.</p>
--	--------------------------------	--

5.6. Mødefrekvens

<p>5.6.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>I henhold til selskabets forretningsorden skal bestyrelsesmøder afholdes mindst 4 gange om året i henhold til en i forvejen fastsat mødeplan.</p>
--	--------------------------------	--

5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv

<p>5.7.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	Selskabet følger	Hvert bestyrelsesmedlem i Royal Unibrew er ansvarligt for at allokere så meget tid til bestyrelsesarbejdet, at det er muligt at varetage forpligtelserne i forhold til selskabet på en tilfredsstillende måde.
<p>5.7.2. Det anbefales, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:</p> <ul style="list-style-type: none">• den pågældendes stilling,• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og• det antal aktier, optioner, warrants og lignende 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.	Selskabet følger	Selskabets årsrapport og hjemmeside indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber og disses stilling. I årsrapporten indgår desuden oplysninger om krævende organisationsopgaver. Desuden oplyses bestyrelsens beholdning af aktier, optioner mv.

5.8. Aldersgrænse

<p>5.8.1. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.</p>	Selskabet følger ikke	Selskabets vedtægter vil på generalforsamlingen i april 2012 blive foreslået ændret således, at de fastsætter en aldersgrænse på 70 år for personer, som kan vælges eller genvælges som medlemmer af bestyrelsen. I bestyrelsens forretningsorden er der fastsat en aldersgrænse på 65 år. De enkelte medlemmers alder fremgår af årsrapporten.
--	------------------------------	--

5.9. Valgperiode

<p>5.9.1. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	Selskabet følger	Ifølge selskabets vedtægter vælges de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for et år ad gangen.
<p>5.9.2. Det anbefales, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.</p>	Selskabet følger	I Royal Unibrews årsrapport oplyses tidspunktet for de enkelte bestyrelsesmedlemmer indtræden samt eventuelle genvalg til bestyrelsen.

5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)

<p>5.10.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	Selskabet følger	<p>Oplysninger om de nedsatte ledelsesudvalg kan findes på selskabets hjemmeside og i årsrapporten.</p> <p>Se også nedenfor under 5.10.3 - 5.10.8.</p>
<p>5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	Selskabet følger	<p>Det vurderes for alle ledelsesudvalg, at flertallet af medlemmerne er uafhængige.</p>
<p>5.10.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>.</p>	Selskabet følger ikke	<p>Bestyrelsen i Royal Unibrew har besluttet kollektivt at påtage sig revisionsudvalgets opgaver. Dette skal ses i lyset af selskabets størrelse, gennemsigtighed i rapporteringen og klare procedurer, hvorfor selskabets bestyrelse ikke ser et behov for et særskilt revisionsudvalg.</p>
<p>5.10.4. Det anbefales, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at • udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked. 	Selskabet følger	<p>I konsekvens af, at bestyrelsen har besluttet kollektivt at påtage sig revisionsudvalgets opgaver, er formanden for det øverste ledelsesorgan også formand for revisionsudvalget.</p> <p>Revisionsudvalget, og dermed den samlede bestyrelse, vurderes at råde over de nødvendige kompetencer og den nødvendige erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</p>
<p>5.10.5. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne. 	Selskabet følger	<p>Royal Unibrews revisionsudvalg og hermed den samlede bestyrelse overvåger i forbindelse med årsrapporten følgende forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ regnskabspraksis på de væsentligste områder ▪ væsentlige regnskabsmæssige skøn ▪ transaktioner med nærtstående parter ▪ usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

<p>5.10.6. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, • fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrews revisionsudvalg og hermed den samlede bestyrelse har vurderet, at der ikke p.t. er behov for en egentlig intern revision, men der foretages løbende finansiell og forretningsmæssig controlling i selskabets centrale finans- og regnskabsfunktion.</p> <p>Det vurderes løbende, om den interne controlling skal intensiveres.</p>
<p>5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt at vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer, • årligt at vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og • indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew har etableret et nomineringsudvalg bestående af selskabets formand, Kåre Schultz, og næstformand, Walther Thygesen.</p> <p>I 2011 har nomineringsudvalgets væsentligste aktiviteter været ansættelsen af ny økonomidirektør og vurdering af bestyrelsens sammensætning. Udvalget mødes ad hoc og har i 2011 afholdt 2 møder.</p> <p>Begge medlemmer er uafhængige.</p> <p>Udvalgets kommissorie kan findes på selskabets hjemmeside under Investor, Corporate governance.</p>
<p>5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew har etableret et vederlagsudvalg bestående af selskabets formand, Kåre Schultz og næstformand, Walther Thygesen. Udvalget mødes ad hoc og har i 2011 afholdt 2 møder.</p> <p>Begge medlemmer er uafhængige.</p> <p>Udvalget og bestyrelsen har i 2011 udformet den vederlagspolitik for bestyrelse og direktion, som blev vedtaget på den ordinære generalforsamling den 28. april 2011</p> <p>Udvalgets kommissorie kan findes på selskabets hjemmeside under Investor, Corporate governance.</p>

5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	Selskabet følger	Vederlagsudvalget anvender ikke de samme eksterne konsulenter som direktionen.
--	------------------	--

5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

5.11.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.	Selskabet følger	Royal Unibrews bestyrelse har etableret en evalueringsprocedure, hvor der hvert år foretages en evaluering af det øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater.
5.11.2. Det anbefales, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.	Selskabet følger	Formanden forestår den løbende evaluering og drøfter denne med det øverste ledelsesorgan.
5.11.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Selskabet følger	Formanden forestår en gang om året evaluering af direktionens arbejde på basis af de mål, der er fastsat for dette.
5.11.4. Det anbefales, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.	Selskabet følger	Samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen vurderes årligt i forbindelse med vurderingen af direktionens resultater.

6. Ledelsens vederlag

6.1. Vederlagspolitikens form og indhold

6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	Selskabet følger	Der er vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelse og direktion samt overordnede retningslinier for incitamentsaf lønning, som begge er beskrevet på hjemmesiden. De overordnede retningslinier for incitamentsaf lønning blev godkendt på selskabets generalforsamling i april 2010, og vederlagspolitikken blev godkendt på generalforsamlingen i april 2011.
6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	Selskabet følger	Godkendelse af vederlagspolitikken og retningslinier for incitamentsaf lønning samt ændringer heri godkendes på Royal Unibrews generalforsamling. Godkendelse af vederlaget for det seneste regnskabsår sker i forbindelse med godkendelse af årsrapporten.

<p>6.1.3. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen aflønnes alene med et fast årligt vederlag.</p> <p>Direktionens aflønning består af en fast løn inklusiv sædvanlige goder som bil, telefon samt en kontant bonusordning. For nærværende omfatter aflønningen til direktionen ikke tildeling af aktieoptioner eller warrants, idet bestyrelsen suspenderede det hidtidige optionsprogram i 2009.</p>
<p>6.1.4. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Den vedtagne vederlagspolitik og de overordnede retningslinier for incitamentsaf lønning indeholder begrundelse for de enkelte vederlagskomponenter.</p>
<p>6.1.5. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, og • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår. 	<p>Selskabet følger</p>	<p>Vederlagspolitikken indeholder grænser for hver af de variable komponenter af vederlaget.</p>
<p>6.1.6. Det anbefales, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Øverste ledelsesorgan aflønnes alene med et fast årligt vederlag.</p>
<p>6.1.7. Det anbefales, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes tre år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>For nærværende omfatter aflønningen til direktionen ikke tildeling af aktieoptioner eller warrants.</p>
<p>6.1.8. Det anbefales, at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Vederlagsaftaler for direktionen indeholder en ret for selskabet til i særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele.</p>
<p>6.1.9. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Den aftalte fratrædelsesgodtgørelse udgør en værdi, der ikke kan overstige to års vederlag.</p>

6.2. Oplysning om vederlagspolitikken

6.2.1. Det anbefales , at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.	Selskabet følger	Royal Unibrews vederlagspolitik og de overordnede retningslinier for incitamentsaflønnning er klare og overskuelige og omtales i selskabets årsrapport og på hjemmesiden.
6.2.2. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	Selskabet følger	Der redegøres for selskabets vederlagspolitik og de overordnede retningslinier for incitamentsaflønnning samt efterlevelsen af disse som en del af formandens beretning på generalforsamlingen.
6.2.3. Det anbefales, at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	Selskabet følger ikke	Der gives oplysninger om vederlag til medlemmer af bestyrelsen i årsrapporten. For nærværende vurderes det ikke at være væsentligt for interessenternes vurdering af selskabet at offentliggøre oplysninger om vederlag til direktionens enkelte medlemmer. Det samlede vederlag til direktionen fremgår af note 4 i årsrapporten. Direktionens vederlag vurderes at være i overensstemmelse med forholdene i sammenlignelige selskaber. Direktionens vederlag er i overensstemmelse med vederlagspolitikken og de overordnede retningslinier for incitamentsaflønnning.
6.2.4. Det anbefales, at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.	Selskabet følger	Royal Unibrew har ingen ydelsesbaserede pensionsordninger for bestyrelsen eller direktionen.
6.2.5. Det anbefales, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	Selskabet følger	Direktionens ansættelsesforhold, herunder fratrædelsesvilkår vurderes at være i overensstemmelse med sædvanlig standard for stillinger af denne karakter og medfører ikke særlige forpligtelser for selskabet.
6.2.6. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	Selskabet følger	Bestyrelsesformanden fremlægger i forbindelse med sin beretning på generalforsamlingen forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)

7.1. Yderligere relevante oplysninger

7.1.1. Det anbefales , at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.	Selskabet følger	Royal Unibrew rapporterer omkring selskabets samfundsansvar.
---	-------------------------	--

7.2. Going concern forudsætningen

<p>7.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen tager ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen), inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.</p>
--	-------------------------	---

8. Risikostyring og intern kontrol

8.1. Identifikation af risici

<p>8.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Mindst en gang årligt orienterer direktionen bestyrelsen om de væsentligste forretningsmæssige risici.</p> <p>Hvert år udarbejdes der en oversigt over de væsentligste forretningsmæssige risici, og det drøftes, hvorledes disse kan påvirke realiseringen af de fastlagte mål, og hvordan de enkelte risici kan reduceres.</p>
<p>8.1.2. Det anbefales, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer mv. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen orienteres i den løbende rapportering om status på væsentlige forretningsmæssige risici.</p>

8.2. Whistleblower-ordning

<p>8.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew overvejer etablering af en whistleblower-ordning men har endnu ikke truffet endelig beslutning herom.</p>
--	-------------------------	--

8.3. Åbenhed om risikostyring

<p>8.3.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Royal Unibrew oplyser i ledelsesberetningen om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.</p>
--	-------------------------	--

9. Revision

9.1. Kontakt til revisor

<p>9.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen har en regelmæssig dialog og informationsudveksling med revisor.</p>
--	-------------------------	---

<p>9.1.2. Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem selskabets bestyrelse og revisor.</p>
<p>9.1.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen holder mindst en gang årligt møde med revisor, uden at direktionen er til stede.</p>

9.2. Intern revision

<p>9.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen vurderer årligt, om der er behov for en intern revision.</p>
--	--------------------------------	---