

## LOVPLIGTIG REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE 2014, JF ÅRSREGNSKABSLOVEN § 107 b

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og vedrører regnskabsperioden 1. januar-31. december 2014.

### PKT. 1: Kodeks for virksomhedsledelse

Selskabet er omfattet af anbefalingerne for god selskabsledelse af maj 2013 med opdatering maj 2014, som er tilgængelige på Komitéen for God Selskabsledelses hjemmeside [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk).

Anbefaling	Selskab bet følger	Selskab bet følger delvist	Selskab bet følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
1.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X			<p>Gyldendal tilstræber en let adgang til kommunikation mellem selskabet og aktionærene. Det sker blandt andet ved information om selskabets forhold på Investor-siden på <a href="http://ir.gyldendal.dk">ir.gyldendal.dk</a>. Her kan aktionærer og andre interessenter finde information om blandt andet selskabets ledelse, kapital, regnskabstal, børsmeddelelser m.m., ligesom der kan abonneres på en række nyheder fra Gyldendal. I indkaldelser til generalforsamling beskrives aktionærernes spørgsmålsret tydeligt.</p> <p>Gyldendal har i 2010 gennemført elektronisk kommunikation med aktionærene. Aktionærer registrerer deres email-adresse via investorportalen på <a href="http://ir.gyldendal.dk">ir.gyldendal.dk</a>. Nye, navnenoterede aktionærer modtager indtil videre med passende intervaller nærmere information herom. Fra regnskabsåret 2013 produceres årsrapporten alene i digital form, og aktionærer der hidtil havde ønsket årsrapporten i trykt form blev adviseret herom.</p>

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	X			Gyldendal lægger vægt på gode relationer og åben dialog med selskabets mange forskellige interessenter, ikke mindst med forfattere og andre ophavsmænd, medarbejdere, pressen, analytikere og aktionærer. Bestyrelsen har vedtaget en politik for relationer til selskabets interessenter, og i henhold hertil varetager direktionen i samarbejde med bestyrelsesformanden kommunikationen med investorer og analytikere.
1.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.			X	Gyldendal-koncernens årsrapport og halvårsrapport udarbejdes efter gældende IFRS-standarder. Bestyrelsen finder for tiden ikke behov for at udarbejde kvartalsrapporter, men offentliggør periodemeddelelser for 1. og 3. kvartaler.
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			Generalforsamlinger indkaldes med et varsel på mindst 3 uger, og dato offentliggøres for så vidt angår den ordinære generalforsamling i det foregående kalenderår. Derved har aktionærene god mulighed for at forberede sig. Indkaldelse med dagsorden mailes til alle navnenoterede aktionærer, der har registreret deres email-adresse i Gyldendals investorportal. Indkaldelse, redegørelse for fremsatte forslag og andet relevant materiale til generalforsamlingen er 3 uger forud for generalforsamlingen tilgængeligt for alle interesserede på selskabets hjemmeside. Ønsker en aktionær et bestemt emne eller forslag behandlet på generalforsamlingen, må aktionæren skriftligt kontakte selskabet herom senest 6 uger før generalforsamlingen. Gyldendals ledelse ønsker foreløbig at fortsætte med afholdelse af generalforsamling ved fysisk fremmøde.

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X			Aktionærerne har mulighed for at afgive fuldmagt blandt andet via ir.gyldendal.dk til bestyrelsen eller andre. Aktionærerne kan herunder give bestyrelsen fuldmagt til at stemme for eller imod hvert enkelt punkt på dagsordenen, og aktionærerne er således sikret adgang til at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
<i>1.3. Overtagelsesforsøg</i>				
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.			X	Gyldendals kapital er ligeligt fordelt mellem A- og B-aktier, hvor der ikke er knyttet stemmeret til B-aktien. Ledelsen i Gyldendal overvejer jævnlige, hvorvidt denne struktur er hensigtsmæssig. Bestyrelsen finder for indeværende, at den nuværende opdeling i A- og B-aktier sikrer en god ejerstruktur i selskabet, idet overtagelsesforsøg kun kan gennemføres med accept fra hovedaktionæren, Museumsfonden af 7. december 1966. Det er bestyrelsens holdning, at aktionærerne i tilfælde af overtagelsesforsøg skal gives mulighed for at tage stilling til de tilbudte vilkår på et velinformeret grundlag, men finder for indeværende ikke behov for at etablere en beredskabsplan.
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>				
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X			Bestyrelsen vurderer jævnlige, herunder på et årligt strategiseminar og i forbindelse med udarbejdelse af budgetter og prognoser, selskabets organisering og hvorvidt de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå de fastlagte strategiske mål.
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X			Bestyrelsen afholder et årligt strategiseminar, der giver ledelsen mulighed for at fordybe sig i særlige forhold i virksomheden og i fastlæggelsen af den overordnede strategi og derved sikre en gunstig værdiskabelse i selskabet.

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	X			Gyldendals kapital er nominelt 22.400.000 kr. opdelt i aktier af 20 kr. pr. stk. Aktierne er ligeligt fordelt mellem 560.000 A-aktier og 560.000 B-aktier, der er noteret på Nasdaq Copenhagen. Der er ikke knyttet stemmeret til B-aktien. Bestyrelsen i Gyldendal overvejer jævnlige, hvorvidt denne struktur er hensigtsmæssig. Bestyrelsen finder for indværende, at den nuværende opdeling i A- og B-aktier sikrer en god og stabil ejerstruktur i selskabet.
2.1.4. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	X			Bestyrelsen påser løbende, at direktionen agerer i overensstemmelse med de overordnede beslutninger og forretningsgange, der er vedtaget af bestyrelsen om selskabets strategier m.v. Bestyrelsen modtager systematisk information fra direktionen herom både på møder og ved løbende rapportering.  Bestyrelsen har i en forretningsorden for direktionen fastsat retningslinjer for direktionens rapportering til bestyrelsen og evaluerer disse årligt.
2.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X			Ifølge sin forretningsorden skal bestyrelsen mindst en gang årligt vurdere direktionens sammensætning og udvikling tillige med risici og successionsplaner. Denne vurdering sker bl.a. med afsæt i den årlige bestyrelsesevaluering og foregår primært i nomineringsudvalget.
2.1.6. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	X			Bestyrelsen i Gyldendal stifter bekendtskab med lederne af alle relevante forretningsområder i koncernen og får et nuanceret indblik i de enkelte forretningsområder samt mulighed for dialog med lederne. Bestyrelsen har derved et godt grundlag for løbende at vurdere, om der er den ønskede mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer.  Gyldendal har tradition for en udstrakt mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer med hensyn til køn og har en målsætning om en

Anbefaling	Selskab bet følger	Selskab bet følger delvist	Selskab bet følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>ligelig fordeling i et omtrentligt 60/40 forhold af mænd og kvinder på alle ledelsesniveauer i virksomheden. Der er allerede en udbredt repræsentation af kvinder på alle ledelsesniveauer. I Gyldendals bestyrelse er to ud af fem generalforsamlingsvalgte medlemmer kvinder, og i koncerndirektionen er to ud af fire direktører kvinder. Blandt koncernens ledere er der ligeledes en ligelig fordeling mellem mænd og kvinder.</p> <p>På alle ledelsesniveauer er der således ultimo 2014 som minimum en 60/40-fordeling mellem mænd og kvinder, og bestyrelsen finder således for indeværende ikke behov for at fastsætte særlige tiltag for en anden fordeling. Bestyrelsen vil opstille måltal for det øverste ledelsesorgan og udarbejde politikker for de øvrige ledelsesniveauer, såfremt der et år ikke længere er opnået ligelig repræsentation.</p>
<i>2.2. Samfundsansvar</i>				
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X			Gyldendal arbejder aktivt med samfundsansvarlighed med særlig fokus på ytringsfrihed og udgivelsespolitik, medarbejdere og bogproduktion. Gyldendals politikker og rapportering er tilgængelige på Gyldendals investorside, <a href="http://ir.gyldendal.dk">ir.gyldendal.dk</a> .
<i>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</i>				
2.3.1. Det <b>anbefales</b> , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X			Gyldendals bestyrelse har tradition for at udpege såvel en formand som næstformand, der kan fungere i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for formanden. Bestyrelsesformandens opgaver fremgår af bestyrelsens forretningsorden og af de i bestyrelsen gældende procedurer. Formanden sikrer den løbende dialog mellem direktion og bestyrelse, en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens møder samt en optimal udnyttelse af relevante kompetencer repræsenteret i bestyrelsen.

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>2.3.2. Det <b>anbefales</b>, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.</p>	X			<p>Bestyrelsesformanden udfører ikke andre opgaver for Gyldendal end varetagelse af sit hverv som formand for bestyrelsen.</p>
<h3>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</h3>				
<h4>3.1. Sammensætning</h4>				
<p>3.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>	X			<p>Gyldendals bestyrelse ønsker, at bestyrelsen for tiden er sammensat således, at den besidder kompetencer inden for kultur, it og nye medier, finans samt virksomhedsledelse og -udvikling i bred forstand; kompetencer, der har relevans for Gyldendal, og som sikrer kvalificerede overvejelser og beslutninger i bestyrelsen. En profil af hvert enkelt bestyrelsesmedlem er tilgængelig såvel på <a href="http://ir.gyldendal.dk">ir.gyldendal.dk</a> som i selskabets årsrapport.</p>
<p>3.1.2. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.</p>	X			<p>Bestyrelsen har vedtaget en proces, hvor formandskabet, der for tiden udgør selskabets nomineringsudvalg, som minimum ifm. bestyrelsesevalueringen og ifm. forberedelse af ordinær generalforsamling vurderer bestyrelsens sammensætning under hensyntagen til fornyelse og mangfoldighed, herunder i relation til erfaringer, køn og alder, og om de for Gyldendal nødvendige kompetencer er repræsenteret i bestyrelsen. Bestyrelsen ønsker en forretningsmæssig sund balance mellem kontinuitet og fornyelse i bestyrelsen og tilsigter, at der løbende rekrutteres nye ressourcer til</p>

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				bestyrelsen. Der er senest sket fornyelse i bestyrelsen i 2011 og 2013. Bestyrelsens vurdering indgår i formandsskabets tilrettelægning af proces forud for indstilling af kandidater på selskabets generalforsamlinger og i formandsskabets dialog med hovedaktionæren.
3.1.3. Det <b>anbefales</b> , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>	X			Bestyrelsen er på valg hvert år. Såvel nye kandidater som kandidater, der opstilles til genvalg, præsenteres forud for generalforsamlingen på <a href="http://ir.gyldendal.dk">ir.gyldendal.dk</a> og i indkaldelsen til aktionærene med oplysning om kandidatens alder, baggrund og kvalifikationer samt om ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber eller andre krævende tillidsposter med relevans for bestyrelsesarbejdet i Gyldendal.
3.1.4. Det <b>anbefales</b> , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.		X		Bestyrelsen har i sin forretningsorden besluttet, at bestyrelsesmedlemmer fratræder bestyrelsen på den første ordinære generalforsamling efter deres fyldte 75. år. Der er ikke bestemmelser herom i selskabets vedtægter.
3.1.5. Det <b>anbefales</b> , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X			De generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges for et år ad gangen. Genvalg kan finde sted.
<b>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</b>				
3.2.1. Det <b>anbefales</b> , at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle	X			Bestyrelsen søger at opstille et flertal af kandidater til bestyrelsen, der er uafhængige af selskabet og dermed kan handle uafhængigt af særinteresser. For tiden er alle medlemmer bortset fra et enkelt medlem uafhængige. Bestyrelsesformanden, Poul Erik Tøjner, er som

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab</li> <li>• inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen</li> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>				<p>direktør for Museumsfonden af 7. december 1966 at betragte som afhængigt bestyrelsesmedlem.</p>
<p><i>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</i></p>				
<p>3.3.1. Det <b>anbefales</b>, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt</p>	X			<p>Det er i Gyldendal op til det enkelte bestyrelsesmedlem at vurdere, hvorvidt medlemmet på forsvarlig vis kan påtage sig at være medlem</p>



Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
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.				af Gyldendals bestyrelse. En gensidig evaluering heraf kan samtidig indgå i bestyrelsens tilbagevendende evaluering.
<p>3.3.2. Det <b>anbefales</b>, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling</li> <li>• den pågældendes alder og køn</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</li> </ul>	X			Samtlige oplysninger findes på selskabets hjemmeside og i årsrapporten.
<b>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</b>				
<p>3.4.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier</li> </ul>	X			Gyldendal oplyser på selskabets hjemmeside i nærværende governance-rapportering om nedsatte ledelsesudvalg og disses sammensætning, særlige kvalifikationer, kommissorium og aktiviteter i årets løb.

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>				
3.4.2. Det <b>anbefales</b> , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X			
<p>3.4.3. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</li> </ul>	X			<p>Da flertallet af Gyldendals bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af selskabet, er det tillige tilfældet for medlemmerne af revisionsudvalget. Formanden for revisionsudvalget fungerer ikke samtidig som formand for bestyrelsen og sikrer sammen med mindst et yderligere bestyrelsesmedlem nødvendige kompetencer inden for finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold. Gyldendal har sin størrelse og finansielle struktur taget i betragtning udpeget den samlede bestyrelse som revisionsudvalg.</p>
<p>3.4.4. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerhed og risici, herunder også i relation til</li> </ul>	X			<p>Gyldendals bestyrelse vurderer løbende regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, transaktioner mellem nærtstående og usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne. Disse opgaver vil fortsat blive varetaget af bestyrelsen. Revisionsudvalget skal i henhold til sit kommissorium særligt overvåge følgende forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabsaflæggelsesprocessen</li> <li>• om selskabet har etableret effektive interne kontrolsystemer og</li> </ul>

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
forventningerne for det igangværende år.				risikostyringssystemer og vurdere, hvorvidt der er behov for en intern revision <ul style="list-style-type: none"> <li>• den lovpligtige revision af selskabets årsrapport</li> <li>• revisorerne og revisionsfirmaets uafhængighed, herunder især processer i relation til godkendelse af opgaver, der ikke er revisionsopgaver</li> <li>• de eksterne revisorerers kvalifikationer og resultater.</li> </ul>
3.4.5. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	X			Gyldendals bestyrelse og revisionsudvalg tager årligt stilling til, hvorvidt der er behov for en intern revision. Det er hidtil vurderet, at der ikke er behov for en intern revision.
3.4.6. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u> , der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers</li> </ul>	X			Faste medlemmer af Gyldendals nomineringsudvalg er formandsskabet, hvor bestyrelsesformanden er udpeget som formand for udvalget. Nomineringsudvalget skal i henhold til sit kommissorium varetage følgende opgaver:  Nomineringsudvalget varetager bestyrelsens arbejde med blandt andet nominering og udnævnelse af kandidater til bestyrelsen og direktionen samt evaluering af bestyrelsen og direktionen.

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom <ul style="list-style-type: none"> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>				
3.4.7. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u> , som mindst har følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse</li> <li>• fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</li> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>			X	Gyldendals bestyrelse har vurderet, at der Gyldendals størrelse taget i betragtning ikke er behov for nedsættelse af et vederlagsudvalg, og de hertil relaterede opgaver varetages af formandsskabet, der i fornødent omfang udnytter de i bestyrelsen repræsenterede, relevante kompetencer.
3.4.8. Det <b>anbefales</b> , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i			(X)	Bestyrelsen har ikke udpeget vederlagsudvalg.

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
selskabet.				
<i>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</i>				
<p>3.5.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.</p>	X			<p>Bestyrelsen gennemfører hvert år en evaluering af arbejdet i bestyrelsen. Bestyrelsens evaluering forestås af bestyrelsesformanden, og resultatet drøftes efterfølgende i bestyrelsen. Formanden for bestyrelsen forestår gennem dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer i øvrigt løbende evaluering af samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen. Bestyrelsesevaluering er senest gennemført i 2014. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen oplyses ifm. ledelsesberetningen. Evalueringen i 2014 har ikke påvist behov for sådanne ændringer.</p>
<p>3.5.2. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.</p>	X			<p>Gyldendals bestyrelse har de senere år bestået af fem-seks medlemmer valgt af generalforsamlingen og tre medlemmer valgt af medarbejderne i selskabet og koncernen. Bestyrelsen vurderer, at bestyrelsen har et passende antal medlemmer med henblik på at sikre en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces. Bestyrelsesformanden vurderer løbende i samråd med den øvrige bestyrelse, herunder i forbindelse med forberedelse af ordinær generalforsamling, hvorvidt der bør ske supplerings eller indskrænkning af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.</p>
<p>3.5.3. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	X			<p>Bestyrelsesformanden forestår i samarbejde med næstformanden årligt evaluering af direktionens arbejde og resultater iht. nærmere kriterier fastsat i en forretningsorden, herunder gennem formandens dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer.</p>

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.5.4. Det <b>anbefales</b>, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.</p>	X			<p>Bestyrelsesformanden evaluerer direktionens samarbejde med bestyrelsen i forbindelse med den årlige bestyrelsesevaluering, hvor særlige spørgsmål adresserer samarbejdet med direktionen. Resultatet af evalueringen forelægges efterfølgende bestyrelsen.</p>
<p><b>4. Ledelsens vederlag</b></p>				
<p>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</p>				
<p>4.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	X			<p>Bestyrelsen ønsker at fastlægge bestyrelseshonoraret og direktionens vederlag på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau i forhold til virksomhedens karakter og volumen. I marts 2008 vedtog bestyrelsen overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, der tillige fastsætter generelle rammer for vederlagspolitik for bestyrelse og direktion, og som fortsat er retningsgivende. Retningslinjerne er godkendt af generalforsamlingen og er tilgængelige på selskabets hjemmeside.</p> <p>Bestyrelsens honorar er fast og godkendes for et år ad gangen. Bestyrelsen modtager ikke incitamentsaflønning</p> <p>Direktionen aflønnes med en fast og en variabel del. Den faste løn består af en årlig gage, pensionsbidrag og øvrige benefits. Værdien af den samlede aflønning oplyses i årsrapporten.</p>
<p>4.1.2. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable</p>	X			<p>Direktionen kan udover det faste vederlag opnå et variabelt vederlag i form af en årlig kontant bonus. Udbetaling af bonus kan ske i det omfang, direktionen realiserer fastlagte mål vedrørende selskabets</p>

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
komponenter, <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelses aflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt</li> <li>• er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og</li> <li>• indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.</li> </ul>				finansielle stilling, markedsmæssige forhold og/eller personlige resultater for den enkelte direktør. Bonusudbetaling kan i det enkelte regnskabsår højst udgøre 25 % af det årlige faste vederlag. I regnskabsår, hvor der udbetales kontant bonus, vil der ske en tilsvarende udgiftsføring, der vil fremgå af årsrapporten. Der er indgået aftale om selskabets ret til at kræve tilbagebetaling af det variable vederlag ved fejlagtige oplysninger i udbetalingsgrundlaget.
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	X			Hverken bestyrelse eller direktion modtager aktiebaseret aflønning.
4.1.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.	X			Hverken bestyrelse eller direktion modtager aktiebaseret aflønning.
4.1.5. Det <b>anbefales</b> , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X			Der er ikke aftalt særlige fratrædelsesordninger til direktionen ud over sædvanlige opsigelsesvilkår.

Anbefaling	Selskab bet følger	Selskab bet følger delvist	Selskab bet følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<i>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</i>				
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			Vederlagspolitikken og dens efterlevelse uddybes i formandens beretning.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X			Med virkning fra 2014 forelægges bestyrelsesvederlag for det indeværende kalenderår til generalforsamlingens godkendelse.
4.2.3. Det <b>anbefales</b> , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	X			Selskabet oplyser i årsrapporten det samlede vederlag til hvert enkelt bestyrelses- og direktionsmedlem, herunder eventuelle særlige fastholdelses- eller fratrædelsesordninger med direktionen ud over sædvanlige opsigelsesvilkår.
<b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b>				
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>				
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	X			I forbindelse med fastlæggelse af selskabets strategi, budgetter og prognoser vurderer ledelsen samtidig de hermed forbundne risici og forholder sig til håndteringen af eventuelle risici. Samme vurdering foretages af risici knyttet til selskabets væsentlige aktiviteter i øvrigt. Det er centralt for ledelsen at kortlægge og styre de risici, der er væsentlige for virksomheden. Målet er at skabe gennemsigtighed og



Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				det bedst mulige beslutningsgrundlag, når bestyrelse og direktion drøfter virksomhedens forhold og træffer beslutninger. Direktionen rapporterer til bestyrelsen om væsentlige ændringer i risikovurderingerne. Gyldendal oplyser i årsrapporten om væsentlige forretningsmæssige risici og redegør for koncernens risikostyring og kontrolorganisation.
<i>5.2. Whistleblower-ordning</i>				
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X			Bestyrelsen har vurderet, at der ikke for indeværende er behov for at etablere en whistleblower-ordning.
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>				
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor, uden at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X			Revisor modtager løbende alt bestyrelsesmateriale med henblik på løbende at holde revisor orienteret om selskabets forhold. Revisor rapporterer skriftligt til bestyrelsen i revisionsprotokollen, som behandles og underskrives af bestyrelsen på førstkommande bestyrelsesmøde. Mindst en gang årligt (ved godkendelse af årsrapporten) deltager revisor i bestyrelsesmødet, hvor revisor anmodes om at fremhæve væsentlige oplysninger i revisionsprotokollen samt give eventuelle yderligere kommentarer til regnskabsaflæggelsen, som revisor måtte have. Mødet afvikles således, at bestyrelsen og revisor mødes uden direktionens deltagelse. Bestyrelsesformanden, formanden for revisionsudvalget og revisor kan herudover være i løbende dialog, såfremt der er behov for dette.

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger/følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X			Bestyrelsen godkender formelt revisionsaftale og –honorar, men kan ifølge sin forretningsorden give formanden for revisionsudvalget fuldmagt til at forhandle dette i samarbejde med direktionen.

### PKT. 2: Evt. andre kodekser selskabet følger

Gyldendal følger ikke andre kodekser.

### PKT. 3: Hovedelementerne i selskabets interne kontrol- og risikostyringssystem ifm. regnskabsaflæggelsesprocessen

Gyldendals ledelse fastlægger løbende de overordnede politikker, procedurer og kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder regnskabspraksis og principper for udøvelse af regnskabsmæssige skøn for alle koncernens forretningsenheder. De overordnede politikker og procedurer vurderes løbende af bestyrelsen.

Koncernens politikker og procedurer fastlægges blandt andet på grundlag af en løbende vurdering af risici forbundet med regnskabsaflæggelsen. Som led heri er koncernens centrale økonomifunktion i tæt dialog med såvel ledelsen som de enkelte forretningsenheder med henblik på både at identificere særlige forhold og transaktioner, som kan påvirke regnskabsaflæggelsen og at sikre, at koncernens politikker og procedurer for regnskabsaflæggelsen overholdes.

Alle forretningsenheder rapporterer månedligt til den centrale økonomifunktion, der gennemgår og konsoliderer de modtagne informationer. De månedlige rapporteringer tilgår direktionen og gennemgås på jævnlige forretningsmøder. Bestyrelsen modtager det månedlige koncernregnskab og drøfter dette i forbindelse med bestyrelsesmøderne.

De implementerede ledelses-, regnskabs- og kontrolmæssige systemer vurderes at sikre en effektiv dataopsamling og kontrol i hele koncernen.

Koncernens interne kontroller og risikostyringssystemer opdateres løbende og er udformet med henblik på at opdage og eliminere fejl og mangler i regnskabet, men da der altid er en indbygget risiko for uretmæssig brug af aktiver, uventede tab osv., kan de interne kontroller og risikostyringssystemer kun

give rimelig, men ikke absolut sikkerhed for, at alle væsentlige fejl og mangler opdages og korrigeres.

#### **PKT. 4: Sammensætning af ledelsesorganerne og deres udvalg samt disses funktion**

I Gyldendal A/S fastholdes en tostrengt ledelsesstruktur med en bestyrelse og en direktion, der er ansvarlige for selskabets ledelse. Bestyrelsen består for tiden af otte bestyrelsesmedlemmer, hvoraf fem er valgt af generalforsamlingen og tre af medarbejderne i selskabet og koncernen. Den samlede bestyrelse fungerer samtidig som revisionsudvalg, men med et særligt kyndigt bestyrelsesmedlem som formand, der ikke samtidig er formand for bestyrelsen. Bestyrelsen har yderligere nedsat et nomineringsudvalg.

Direktionen er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet og udgøres af Stig Andersen, der har været adm. direktør siden 1999, og Bjarne Ponikowski, der tiltrådte som direktør i 2008. I april 2011 suppleredes direktionen med en koncerndirektion, der udover direktionen for tiden tæller to koncerndirektører. Hanne Salomonsen, direktør for Gyldendal Uddannelse, repræsenterer koncernfokus på udgivervirksomhed rettet mod uddannelsesområdet, og Elisabeth F. Nøjgaard, direktør for Koncernstrategi & Rettigheder, har ansvar for forretningsområder med et koncernstrategisk fokus.

Den 27. februar 2015

##### *I bestyrelsen:*

Poul Erik Tøjner

Merete Eldrup

Katrine Cohen

Karen Dinesen

Preben Mejer

Jens Due Olsen

Henning Persson

Lene Tranberg

##### *I direktionen:*

Stig Andersen

Bjarne Ponikowski