

Corporate Governance

NASDAQ OMX Copenhagen A/S vedtog i 2005 et sæt anbefalinger om god selskabsledelse. Anbefalingerne er senest opdateret i 2010 og 2011 i lyset af selskabsloven af 2009 og ændrede regler i årsregnskabsloven og revisorloven samt henstillinger fra EU-Kommissionen, herunder om aflønning af medlemmer af ledelsen i børsnoterede selskaber. Anbefalingerne vurderes at være i overensstemmelse med OECDs gældende corporate governance-principper.

I henhold til årsregnskabslovens § 107 b og børsreglerne er ALK forpligtet til i forbindelse med aflæggelse af årsrapport at oplyse, i hvilket omfang selskabet følger anbefalingerne ud fra princippet 'følg eller forklar'.

I nedenstående skema redegøres for i hvilket omfang og hvordan, ALK følger anbefalingerne. I de tilfælde, hvor ALK har valgt en anden praksis, forklares baggrunden herfor.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse		
<i>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</i>		
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.	Ja	ALK webcaster direktionens præsentation af de fire kvartalsrapporter. Aktionærerne kan også på hjemmesiden finde et opdateret og dækkende billede af ALK og dets aktiviteter, ligesom aktionærerne og andre interessenter løbende kan modtage selskabsmeddelelser og anden information.
<i>1.2. Kapital- og aktiestruktur</i>		
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.	Ja	Bestyrelsen vurderer kapital- og aktiestruktur jævnligt, herunder ved fastlæggelse af strategi og budgetter samt ved forslag om resultatdisponering. Vurderingen er indeholdt i årsrapporten.
<i>1.3. Generalforsamling</i>		
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	Ja	Bestyrelsen opfordrer alle aktionærer til at deltage. Generalforsamlingen annonceres via ALKs elektroniske nyhedsformidling ca. fire uger før afholdelse. Dagsordenen findes på selskabets hjemmeside og selskabets aktionærportal samt udsendes sammen med selskabets årsrapport til alle aktionærer, der har anmodet om det.
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.	Ja	Generalforsamlingen afholdes ved fysisk fremmøde, men nye teknologiske muligheder vurderes løbende.
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.	Ja	Dagsordenen indeholder en detaljeret redegørelse for de enkelte punkter. Fuldmagter er differentierede, så aktionærerne her får mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
1.3.4. Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	Ja	Alle medlemmer af bestyrelsen og direktionen er til stede på generalforsamlingen.
<i>1.4. Overtagelsesforsøg</i>		
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 aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	Ja	ALK har ingen nedskreven procedure for bestyrelsens rolle ved overtagelsesforsøg, men bestyrelsen vil ved et eventuelt overtagelsesforsøg varetage aktionærernes interesser og vil ikke træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling.
1.4.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan giver aktionærene mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.	Ja	Se ovenfor.
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar		
<i>2.1. Selskabets politik i relation til interessenter og samfundsansvar</i>		
2.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	Ja	Forholdet til interessenter – kunder, partnere, aktionærer og medarbejdere m.fl. – er et centralt omdrejningspunkt for ALKs mission, vision og værdier. ALK har en særlig IR-politik, der beskriver selskabets forhold til investorer, analytikere m.fl.
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.	Ja	Se ovenfor.
<i>2.2. Samfundsansvar</i>		
2.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	Ja	ALKs CSR-politik, som er vedtaget af bestyrelsen, er tilgængelig på selskabets hjemmeside.
3. Åbenhed og transparens		
<i>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</i>		
3.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	Ja	Bestyrelsen har vedtaget en kommunikationspolitik og -strategi for at sikre effektiv kommunikation til interessenterne – kunder, partnere, aktionærer og medarbejdere m.fl.
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	Ja	ALKs selskabsmeddelelser, årsregnskab og centrale websites udfærdiges på både dansk og engelsk.
3.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	Ja	ALK offentliggør kvartalsrapporter og giver præsentation heraf på webcast og afholder møder med investorer.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar		
<i>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>		
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.	Ja	Bestyrelsen fastlægger selskabets overordnede strategi hvert år og følger op herpå med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.
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.	Ja	Se ovenfor.
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.	Ja	Hvert år fastlægger bestyrelsen en plan for bestyrelsens arbejde, herunder behandling af risici og intern kontrol.
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 opfyldelse heraf.	Ja	Bestyrelsen ønsker mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, således at bestyrelsens kompetencer, herunder international erfaring og begge køn (se 4.1.1. og 4.1.2.), reflekterer virksomhedens strategiske udfordringer. Bestyrelsen har ikke sat mål for mangfoldigheden i selskabets ledelsesniveauer. Bestyrelsen har planlagt at drøfte opstilling af mål for mangfoldigheden i selskabets ledelsesniveauer i 2012.
<i>4.2. Forretningsordner</i>		
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.	Ja	Bestyrelsen gennemgår hvert år sin forretningsorden og tilhørende bilag.
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.	Ja	Direktionens opgaver og pligter er fastlagt i bestyrelsens forretningsorden samt i instrukser og stillingsbeskrivelser, som er bilag til bestyrelsens forretningsorden. Der er aftalt procedurer for løbende ledelsesrapportering samt rapportering om risici, revision m.v.
<i>4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</i>		
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.	Ja	Bestyrelsen har en næstformand.
4.3.2. Det anbefales , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	Ja	I bestyrelsens forretningsorden er fastsat regler for formandens og næstformandens virke.
4.3.3. Det anbefales , at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder 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.	Ja	Bestyrelsens forretningsorden fastsætter rammerne for bestyrelsens arbejde, som ledes af formanden.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
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 kontrolfunktion. 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.	Ja	Af forretningsordenen fremgår, at formanden ikke må udføre andre hverv for selskabet, der ikke er en naturlig del af hvervet som bestyrelsesformand, bortset fra enkeltstående opgaver, som han bliver anmodet om at udføre af og for bestyrelsen.
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering		
<i>5.1. Sammenhæng</i>		
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.	Ja	Bestyrelsen gennemfører en årlig evaluering (se 5.11.) og overvejer bestyrelsens kompetencer i forbindelse med opstilling af kandidater på generalforsamlingen, hvor alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år. På hjemmesiden offentliggøres oplysninger om bestyrelsens kompetencer. I forbindelse med nyvalg redegøres for kandidaternes kompetencer i indkaldelsen til generalforsamlingen.
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.	Ja	Bestyrelsen varetager udvælgelse af kandidater til bestyrelsen, herunder kriterierne for udvælgelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder. Der er ikke fastlagt en formel procedure.
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.	Ja	Sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af kandidater, opstillet til nyvalg, med hensyn til kompetencer og øvrige ledelseshverv. I selskabets årsrapport og på hjemmesiden fremgår ledelses- og bestyrelsesposter for alle bestyrelsesmedlemmer.
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.	Ja	Af årsberetningen fremgår sammensætningen af bestyrelsen, herunder medlemmers ledelseskompetencer.
<i>5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>		
5.2.1. Det anbefales , at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	Ja	Nyvalgte medlemmer af bestyrelsen modtager en introduktion til selskabet af bestyrelsesformand og medlemmer af direktionen.
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.	Ja	Som led i bestyrelsens årlige selvevaluering gennemgår bestyrelsen medlemmernes kompetencer og sagkundskab, herunder behov for opdatering.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
<i>5.3. Antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>		
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.	Ja	Bestyrelsen har ni medlemmer, heraf tre medarbejdervalgte medlemmer.
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.	Ja	Bestyrelsen tager hvert år forud for generalforsamlingen stilling til, om antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt.
<i>5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed</i>		
5.4.1. Det anbefales , at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.	Ja	Mindst halvdelen af bestyrelsens medlemmer er uafhængige af selskabet. To medlemmer af bestyrelsen er tillige medlemmer af bestyrelsen for Lundbeckfonden, der er kontrollerende aktionær.
<p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab, have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan, repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, 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, være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige. 		
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.	Ja	I årsrapporten oplyses hvilke medlemmer, der er uafhængige af selskabet. Beskrivelsen af kandidater til bestyrelsen omfatter oplysning om, hvorvidt kandidaterne betragtes som uafhængige.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
<i>5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>		
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.	Ja	ALK følger reglerne i aktieselskabslovgivningen vedr. selskabsrepræsentation. Medarbejderrepræsentanter vælges hvert fjerde år, næste gang i marts 2015.
<i>5.6. Mødefrekvens</i>		
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.	Ja	Bestyrelsens arbejdsplan fastlægges for mindst et år ad gangen. Antallet af afholdte møder fremgår af årsrapporten.
<i>5.7. Medlemmernes engagement og antallet af ledelseshverv</i>		
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.	Ja	Alle bestyrelsesmedlemmer vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.
5.7.2. Det anbefales , at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: <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. 	Ja	I årsrapporten redegøres for bestyrelsesmedlemmernes stilling, øvrige ledelseshverv og aktiebesiddelser i ALK-Abelló A/S.
<i>5.8. Aldersgrænse</i>		
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.	Ja	For generalforsamlingsvalgte medlemmer gælder, at personer, der er fyldt 70 år på tidspunktet for generalforsamlingen, ikke er valgbare til bestyrelsen.
<i>5.9. Valgperiode</i>		
5.9.1. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	Ja	Generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for et år ad gangen.
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.	Ja	Af årsrapporten fremgår tidspunktet for alle bestyrelsesmedlemmernes indtræden i bestyrelsen. Generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for et år ad gangen.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
<i>5.10. Ledelsesudvalg</i>		
5.10.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør: <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. 	Ja	Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg og et vederlagsudvalg. Medlemmerne af udvalgene, herunder udvalgenes formænd fremgår af selskabets hjemmeside, hvor det også fremgår hvilke bestyrelsesmedlemmer, der er uafhængige. Udvalgenes aktiviteter og antal møder fremgår af årsrapporten. Udvalgenes kommissorier offentliggøres på hjemmesiden.
5.10.2. Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	Ja	Flertallet af medlemmer i hvert ledelsesudvalg er uafhængige.
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> .	Ja	Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg.
5.10.4. Det anbefales , at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: <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. 	Ja	Bestyrelsesformanden er ikke formand for revisionsudvalget. Udvalget råder over de nødvendige kompetencer vedr. finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold.
5.10.5. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om: <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. 	Ja	Revisionsudvalget gennemgår alle relevante aspekter vedr. finansiell rapportering, herunder risici og kontroller, og rapporterer sine konklusioner til bestyrelsen.
5.10.6. Det anbefales , at revisionsudvalget: <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. 	Ja	Revisionsudvalget vurderer årligt behovet for en intern revision.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
<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 vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer, • årligt 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. 	Nej	Bestyrelsen varetager funktioner vedr. nominering.
<p>5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) 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. 	Ja	Bestyrelsen har nedsat et vederlagsudvalg, som drøfter alle relevante aspekter vedr. vederlag for bestyrelsen og direktionen, herunder oplysningerne i årsrapporten.
<p>5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	Ja	Vederlagsudvalget anvender ikke samme eksterne rådgiver vedr. vederlag som direktionen i selskabet.
<p><i>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan</i></p>		
<p>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.</p>	Ja	Hvert år evaluerer bestyrelsen og direktionen deres arbejde og samarbejde.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
5.11.2. Det anbefales , at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forstås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.	Ja	Evalueringen forstås af formanden og drøftes i bestyrelsen. Fremgangsmåden og resultatet omtales i årsrapporten.
5.11.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Ja	Den årlige evaluering af bestyrelsen omfatter også evaluering af direktion. Derudover evalueres direktionens resultater som led i resultataflønningen (se 6.1.8.).
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.	Ja	Evalueringen (5.11.1) omfatter også samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen. Resultatet af evalueringen drøftes af bestyrelsen.

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.	Ja	Vederlagspolitikken fastlægges af bestyrelsen og fremgår af årsrapporten.
6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	Ja	Vederlagspolitikken fremgår af årsrapporten, som godkendes på generalforsamlingen.
6.1.3. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	Ja	Beskrivelse af vederlag for bestyrelse og direktion fremgår af årsrapporten.
6.1.4. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder: <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. 	Ja	Vederlagspolitikken fremgår af årsrapporten og hjemmesiden. Konkret aftale om aflønning af direktionen varetages af bestyrelsens formandskab.
6.1.5. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, 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. 	Ja	Vederlagspolitikken fremgår af årsrapporten. Konkret aftale om aflønning af direktionen varetages af bestyrelsens formandskab.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
6.1.6. Det anbefales , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	Ja	Medlemmer af bestyrelsen aflønnes med et fast honorar og får ikke tilbudt aktieoptioner, tegningsrettigheder eller andre incitamentsordninger.
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 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	Ja	Medlemmer af direktionen kan tildeles optioner. Sådanne tildelinger har til hensigt at sikre værdiskabelse og opfyldelse af ALKs langsigtede mål. Optionsordningen er aktiebaseret, og tildeling kan ske årligt, normalt i forbindelse med aflægelse af regnskabet for tredje kvartal. For det enkelte år kan maksimalt tildeles optioner med en nutidsværdi ved tildelingstidspunktet svarende til 30 % af den pågældendes bruttoløn. Optionerne kan normalt tidligst udnyttes tre år efter tildelingen, og udnyttelseskursen for optionerne kan ikke være mindre end børskursen for ALKs aktier på – eller umiddelbart forud for – tildelingstidspunktet.
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.	Nej	Aftaler om direktionens variable løndelev fastslår ikke en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af fejlagtige oplysninger, idet selskabet mener, at lovgivningen giver tilstrækkelige muligheder herfor.
6.1.9. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	Ja	Der er ikke aftalt fratrædelsesgodtgørelser med selskabets direktion, der overstiger sædvanlige betingelser.
<i>6.2. Oplysning om vederlagspolitikken</i>		
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.	Ja	ALKs vederlagspolitik fremgår af årsrapporten og af selskabets hjemmeside.
6.2.2. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	Ja	Vederlagspolitik og samlet vederlag til bestyrelse og direktion fremgår af årsrapporten, som godkendes 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.	Nej	Vederlagspolitik og samlet vederlag til bestyrelse og direktion fremgår af årsrapporten, som godkendes på generalforsamlingen. Det afgørende er, efter selskabets mening, det samlede vederlag og udviklingen heri.
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.	Ja	Direktionens samlede vederlag, som fremgår af årsrapporten, omfatter også evt. pensionsindbetalinger. Der er derudover ikke indgået særlige pensionsordninger med bestyrelsen eller direktionen.
6.2.5. Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	Ja	Selskabets vederlagspolitik fremgår af årsrapporten. Der er ikke på forhånd indgået fratrædelsesaftaler.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
6.2.6. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	Ja	Generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.
7. Regnskabsafklæggelse (finansiel rapportering)		
<i>7.1. Yderligere relevante oplysninger</i>		
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.	Ja	Årsrapporten og kvartalsrapporter indeholder yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger.
<i>7.2. Going concern forudsætningen</i>		
7.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsafklæggelsen 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.	Ja	Bestyrelsen tager stilling til, om regnskabsafklæggelsen sker under forudsætning af 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.
8. Risikostyring og intern kontrol		
<i>8.1. Identifikation af risici</i>		
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 regnskabsafklæggelsen.	Ja	Identifikation og vurdering af risici indgår i bestyrelsens arbejde med strategi og i årsrapporten, hvor der redegøres for kommercielle, regnskabsmæssige og finansielle risici.
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 m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.	Ja	En gang årligt aflægger direktionen rapport vedr. risikostyring til revisionsudvalget og den samlede bestyrelse.
<i>8.2. Whistleblower-ordning</i>		
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.	Ja	ALK har fastlagt en Code of Conduct og har i 2011 besluttet at etablere en whistleblower-ordning. Ordningen forventes igangsat medio 2012.
<i>8.3. Åbenhed om risikostyring</i>		
8.3.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende de forretningsmæssige risici.	Ja	Årsrapporten indeholder udførlig redegørelse for ALKs risikostyring.

Anbefaling	Følger selskabet anbefalingen?	Begrundelse
9. Revision		
<i>9.1. Kontakt til revisor</i>		
9.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	Ja	Bestyrelsen mødes med revisor to gange årligt.
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.	Ja	Revisionsaftalen og -honorar aftales mellem bestyrelse og revisor efter indstilling fra revisionsudvalget.
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.	Ja	Revisionsudvalget mødes mindst en gang årligt med selskabets revisor, uden at direktionen er til stede.
<i>9.2. Intern revision</i>		
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.	Ja	Bestyrelsen træffer efter indstilling fra revisionsudvalget hvert år beslutning om gennemførelse af intern kontrol og risikostyring samt revision. Der redegøres for dette i årsrapporten.