

Freja ejendomme A/S – og god selskabsledelse

Anbefalinger for God selskabsledelse med relevans for Freja Ejendomme A/S foreligger såvel fra den af Økonomi- og Erhvervsministeren nedsatte Komite for god selskabsledelse som i retningslinier fra Staten.

Anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse er udformet efter et *følg-eller-forklar* princip. Samtlige børsnoterede selskaber er forpligtet til at forholde sig til anbefalingerne.

I rapporten *Staten som aktionær* (2004) fra Finansministeriet, Trafikministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet gennemgås indholdet af god selskabsledelse, som det specifikt ser ud for statslige aktieselskaber.

Bestyrelsen betragter anbefalingerne i *Staten som aktionær* som kodeks for ledelsen af selskabet.

Anbefalingerne vil i det følgende blive benyttet som udgangspunkt for en beskrivelse af Freja ejendommens situation og med sigte på efterlevelse efter *følg-eller-forklar* princippet.

I. Kommunikation med selskabet.

Løbende information om udvikling og strategi:

- Det påhviler bestyrelsen at tilse, at ministeren automatisk modtager relevant information, der offentliggøres af selskabet.
- Såfremt ministeren ønsker yderligere løbende information, f.eks. om selskabets økonomiske udvikling eller om centrale strategiske overvejelser, kan dette aftales med bestyrelsen. Det bør fremgå af selskabets vedtægter, at ministeren kan indhente sådan yderligere information.

Frejas vedtægter afspejler anbefalingen.

Faste møder mellem ejerministerium og selskab:

- Der bør aftales mindst ét årligt møde – f.eks. i forbindelse med offentliggørelsen af årsrapporten – mellem ministeren og selskabets ledelse (i praksis formand eller formandskab samt eventuelt adm. direktør) med henblik på at drøfte selskabets udvikling og strategi, bestyrelsens sammensætning samt andre forhold af væsentlig betydning, herunder eventuelle overvejelser om privatisering. For at kvalificere drøftelsen kan det være hensigtsmæssigt, at selskabet forud for mødet fremsender et skriftligt oplæg, der beskriver de centrale udfordringer og strategiske overvejelser.
- Halvårlige eller kvartalsvise møder mellem ministeren (eller departementschefen) og selskabets ledelse kan være relevante specielt for de større selskaber. Alternativt kan det aftales, at f.eks. selskabets økonomidirektør i forbindelse med delårsrapporter redegør for udviklingen over for relevante ansatte i ministeriet, svarende til de investormøder, der afholdes af en række børsnoterede selskaber.

Det er med Finansministeriet aftalt, at der årligt afholdes mindst ét møde mellem minister/departementschef og bestyrelsens formand. Ved dette møde drøftes alle væsentlige aspekter af selskabets situation, herunder strategi, resultater, bestyrelsessammensætning og udbyttepolitik. Drøftelserne foregår, efter behov, på baggrund af et skriftligt oplæg fra Freja ejendomme.

Forhåndsorientering af ministeren om væsentlige forhold:

- Informeringen af ministeren bør følge et "ingen overraskelser"-princip. Bestyrelsen bør således orientere ministeren forud for større strategiske beslutninger, f.eks. opkøb, eller hvis den økonomiske udvikling afviger væsentligt fra det hidtil udmeldte.
- For hvert selskab kan endvidere overvejes, om det vil være hensigtsmæssigt at indsætte en vedtægtsbestemmelse, der overordnet fastlægger, hvornår en forhåndsorientering er påkrævet.
- I selskaber med særlig bevågenhed bør det overvejes, at der mellem selskabet og ministeren aftales retningslinier for pressehåndtering i disse situationer.

Vedtægterne skønnes at dække formaliteterne omkring ministerens evt. behov for forhåndsorientering. Princippet om "ingen overraskelser" søges fulgt.

Anden kommunikation mellem ejerministeriet og statslige aktieselskaber:

- Kommunikationen mellem et selskab og det ministerium, der varetager statens ejerskab, går som udgangspunkt via bestyrelsesformanden, der er bindeleddet mellem ejerministeriet og selskabet.
- Andre kommunikationsveje bør kun benyttes inden for nærmere aftalte rammer.
- Denne forståelse kan f.eks. etableres ved at udarbejde en positivliste over forhold, der umiddelbart kan drøftes/afklares mellem selskabets og ministeriets ansatte uden bestyrelsesformandens inddragelse, samt hvilke personer i selskab/ministerium der skal anvendes som indgang.
- Alternativt kan der tages stilling til spørgsmålet i konkrete sager, f.eks. ved at den initiale henvendelse til/fra bestyrelsesformanden om en konkret sag fremgår, hvem der i givet fald kan tages kontakt til i det videre forløb.

Kommunikationen mellem Finansministeriet og selskabet foregår for overordnede forholds vedkommende mellem ministeriet og bestyrelsesformanden eller efter aftale. Selskabets opgave og ministeriets opgaver i forbindelse med indskud af ejendomme indebærer, at den daglige kontakt herom foregår mellem ministeriet og direktionen.

II. Procedure for valg til bestyrelsen

Forelæggelse for regeringen:

- Valg af medlemmer til bestyrelsen for de fleste aktieselskaber med statslig deltagelse er gjort til et regeringsanliggende. I de statslige aktieselskaber gælder det den samlede bestyrelse (bortset fra medarbejderrepræsentanter), med mindre retten til at udpege medlemmer ved lov er tillagt andre. I aktieselskaber, hvor staten er mindretalsaktionær, gælder det enten statens afgivelse af stemmer på generalforsamlingen eller de bestyrelsesmedlemmer, staten i henhold til en aktionæroverenskomst eller lignende har ret til at udpege eller indstille til valg.

Valg af bestyrelsesmedlemmer i statslige aktieselskaber:

- I statslige aktieselskaber er det ministerens ansvar, at der identificeres relevante bestyrelseskandidater. Det må dog vurderes som hensigtsmæssigt, at spørgsmålet om bestyrelsens sammensætning løbende drøftes med bestyrelsesformanden. Som grundlag for denne drøftelse forventes det, at bestyrelsesformanden kan redegøre for, om den siddende bestyrelse har den rette kompetenceprofil.
- Det påhviler bestyrelsesformanden at orientere ministeren om behov for ændringer af bestyrelsens sammensætning, hvad enten det skyldes et medlems ønske om at udtræde eller andre forhold. Orienteringen bør ske i så god tid, inden der indkaldes til generalforsamling, at ovenstående regeringsprocedure kan gennemføres.
- Såfremt bestyrelsesformanden ønsker at udtræde, er det ministerens opgave at fremkomme med forslag til ny bestyrelsesformand.
- Det vil normalt være ønskeligt af hensyn til kontinuiteten, hvis der i en bestyrelse findes en egnet kandidat til at overtage bestyrelsesformandsposten. Dette spørgsmål bør indgå i de løbende drøftelser mellem ministeren og den siddende bestyrelsesformand om bestyrelsens sammensætning. Det vurderes dog ikke hensigtsmæssigt at sætte navn på en forventet afløser, før et formandsskifte rent faktisk er aktuelt.
- Såfremt det skønnes hensigtsmæssigt, kan rekrutteringsfirmaer bidrage til at identificere egnede kandidater til såvel ledige formandsposter som øvrige medlemmer.

I forbindelse med de seneste års udpegning af bestyrelsesmedlemmer har der været fulgt en procedure, hvorefter selskabet over for Finansministeren har redegjort for den eksisterende bestyrelses kompetenceprofil og samtidig peget på de kvalifikationer, et nyt bestyrelsesmedlem efter bestyrelsens opfattelse burde besidde. Efter en søgeproces gennemført af bestyrelsen har ministeren herefter peget på en af de kandidater, som bestyrelsen har foreslået. Der skønnes at være naturlige kandidater til overtagelse af formandsposten i tilfælde af formandens udtræden.

Andre forhold:

- Bestyrelsen bør som hovedregel vælges på generalforsamlingen – frem for ved ministerudpegning. Det bør af vedtægterne for statslige aktieselskaber fremgå, at såvel bestyrelsesformand som øvrige bestyrelsesmedlemmer vælges af generalforsamlingen.

- Med henblik på at bidrage til kontinuiteten i bestyrelsesarbejdet bør valgperioden for et bestyrelsesmedlem som udgangspunkt være 2-3 år. Dette kan også medvirke til, at både det enkelte bestyrelsesmedlem og aktionæren ved overvejelser om den samlede bestyrelsessammensætning træffer et aktivt valg om fortsat medlemskab.
- I selskaber, hvor staten ikke er eneaktionær, og retten til at vælge bestyrelsesmedlemmer ikke er fordelt i aktionæroverenskomst eller lignende, bør det for hvert enkelt selskab overvejes, om nedsættelsen af en nomineringskomité med deltagelse af repræsentanter for de større aktionærer kan medvirke til at forbedre og skabe klarhed over statens indflydelse på bestyrelsens sammensætning.
- Indkaldelsen til selskabets generalforsamling skal redegøre for forslag til valg af bestyrelsesmedlemmer, herunder for kandidaternes erfaring og baggrund.

Valgperioden i Freja på 1 år er efter en drøftelse med Finansministeriet fastholdt. Der er ikke vedtægtsmæssige begrænsninger på muligheden for antal genvalg. Der redegøres for indstillede bestyrelseskandidaters profil ved indkaldelse til generalforsamlingen.

III. Principper for sammensætning af bestyrelserne

Overordnede principper:

- Statens mål er at sikre kompetente bestyrelser i selskaber med statslig deltagelse.
- Det enkelte bestyrelsesmedlem skal have relevante kompetencer, og bestyrelsen som kollektiv så vidt muligt have viden og erfaring inden for de centrale problemstillinger og udfordringer, det pågældende selskab står over for.
- Udarbejdelsen af en kompetenceprofil for bestyrelsen samt vurderinger af, hvorvidt den siddende bestyrelse lever op til denne, kan være et nyttigt redskab.

Bestyrelsen er af den opfattelse, at de eksisterende medlemmer dækker selskabets behov for viden og erfaring inden for relevante områder som ejendomsudvikling og -drift, penge- og kapitalmarkedsforhold, virksomhedsledelse generelt, økonomistyring, arkitektur og byudvikling.

Bestyrelsens størrelse og sammensætning:

- Bestyrelsen skal udgøre et effektivt beslutningsorgan. Derfor bør bestyrelser som hovedregel have 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer, hvor det nærmere antal vil afhænge af selskabets karakter.
- Staten vil som aktionær løbende vurdere, om bestyrelserne for selskaber med statslig deltagelse følger de anbefalinger og retningslinier, der stilles til børsnoterede aktieselskaber, med hensyn til de enkelte medlemmers uafhængighed og karakteristika – alder, anciennitet, øvrige erhverv osv.

Freja har p.t. 6 aktionærvalgte bestyrelsesmedlemmer. Selskabets størrelse indebærer, at der ikke er medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. Alle selskabets bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af ejeren, Den danske Stat.

Der er ikke i vedtægterne fastsat nogen formel aldersgrænse for medlemmer af bestyrelsen, men det er bestyrelsens opfattelse, at en aldersgrænse på 70 år bør efterleves.

Det er bestyrelsens opfattelse, at der i lyset af selskabets opgaver og karakter ikke er behov for nedsættelse af nominerings-, vederlags- eller revisionsudvalg. Bestyrelsens drøftelser på disse områder forberedes efter behov af formand og næstformand.

Statsansatte bestyrelsesmedlemmer:

- Der bør som hovedregel ikke indsættes statsansatte, der er underlagt ministerinstruktion, i bestyrelser for aktieselskaber med statslig deltagelse.
- Der kan dog være særlige grunde til at indsætte en statsansat, som gør tjeneste i det ministerium, der varetager ejerskabet, f.eks. hvor en minister som ejer pålægges at føre et særligt tilsyn med selskabet. I sådanne tilfælde bør der i lovgivningen om det pågældende selskab skabes klarhed over, om den statsansatte i bestyrelsesarbejdet er eller ikke er underlagt ministerens instruks.
- Såfremt der er helt særlige behov for at etablere en mere direkte adgang for ministeren til oplysninger om bestyrelsens arbejde eller mulighed for ministeren til at tilkendegive sin opfattelse over for bestyrelsen, kan muligheden for at udpege en statsansat som kommitteret (eller tilforordnet) til bestyrelsen overvejes. Brugen af tilforordnede kan imidlertid skabe uklarhed om rolle- og ansvarsfordelingen i en bestyrelse og anbefales derfor ikke generelt, men kan dog være hensigtsmæssig f.eks. i de tilfælde, hvor et statsligt aktieselskab udfører særlige opgaver for staten.

- Af hensyn til bestyrelsens kompetenceprofil kan det i visse tilfælde være relevant at indsætte en statsansat fra et andet ministerium, som ikke er underlagt ejerministerens instruktion, i bestyrelsen. Som hovedregel bør hvervet i givet fald ikke varetages som en del af tjenesten, men derimod i den pågældendes personlige kapacitet.

Selskabet har taget til efterretning, at Finansministeriet ikke finder, at der bør være et statsligt bestyrelsesmedlem.

Andre forhold:

- I henhold til ligestillingsloven bør bestyrelserne for statslige aktieselskaber så vidt muligt have en afbalanceret sammensætning af mænd og kvinder. Dette hensyn bør indgå i overvejelser om bestyrelsernes sammensætning, herunder når nye bestyrelsesmedlemmer skal identificeres.

Bestyrelsen er – og ønskes til enhver tid - sammensat ud fra ønsket om bedst mulig kvalitet, naturligvis under respekt af ligestillingsloven. Pt. er der 3 mænd og 3 kvinder i bestyrelsen.

IV. Staten som investor – principper og retningslinier

Statens hæftelse:

- De statslige aktieselskaber har en formue, der er adskilt fra statens, og deres låntagning sker på grundlag af selskabets egen kreditværdighed.
- Staten hæfter som medejer af aktieselskaber alene med selskabernes aktiekapital, også selv om staten er den eneste aktionær, med mindre staten har givet en eksplicit garanti i forhold til selskabets låntagning.
- Statsgarantier eller statslig långivning til aktieselskaber med statslig deltagelse bør alene gives, hvis det er begrundet i særlige forhold. Sådanne økonomiske relationer mellem stat og selskab kan skabe uklarhed om statens faktiske hæftelse både i det pågældende selskab og andre selskaber med statslig deltagelse og kan endvidere være problematisk ud fra en statsstøttebetragtning.

Kapitalstruktur, økonomiske risici og udbyttepolitik:

- Det bør løbende overvejes, om de statslige aktieselskaber har en kapitalstruktur, der er rimelig i forhold til sammenlignelige selskaber og det enkelte selskabs situation, herunder selskabets økonomiske og finansielle risici.
- I tilfælde af, at det på baggrund af de oplysninger, der er til rådighed, kan konstateres, at statens midler i et selskab er eller kan forudsiges at blive truet f.eks. som følge af ændrede forretningsbetingelser, anbefales, at det sikres, at der iværksættes egentlige risikoanalyser med henblik på at vurdere behovet og mulighederne for at reagere over for selskabet.
- Det anbefales, at der – efter drøftelser med bestyrelsen – fastlægges forventninger til udbyttet for det enkelte selskab med respekt for bestyrelsens kompetence til at foreslå udbyttet over for generalforsamlingen.
- Hvis det vurderes hensigtsmæssigt, kan forventningen tage form af en egentlig udbyttepolitik, dvs. retningslinjer for fastsættelsen af udbyttet – f.eks. at en andel af selskabets resultat udbetales som udbytte.
- I givet fald vil udbyttepolitikken fremgå af de årlige finanslove.

Kapitalstrukturen overvejes løbende i selskabet, bl.a. i forbindelse med budget og årsrapport, og i tilknytning til behovet for udbyttebetaling. Overvejelserne beskrives i årsrapporten. En formuleret udbyttepolitik med henblik på at muliggøre inkorporering af udbytter i de årlige finanslove skønnes med selskabets forventede svingende resultater ikke at være hensigtsmæssig.

Resultatmål:

- Selskaber med statslig deltagelse opfordres så vidt muligt til at opstille relevante resultatmål, der afspejler selskabets målsætninger for værdiskabelse, og som muliggør en vurdering af selskabets evne til at leve op til egne målsætninger.

Resultatmål anvendes i selskabet i forbindelse med budgettet samt ved fastlæggelse af direktionens mål for det kommende år. Udadtill anvendes resultatmål alene i forbindelse med selskabets udtalelser om forventningerne til det kommende år. Specifikt ville offentliggørelse af salgsmål kunne skade salgsprocessen.

V. Forventninger og krav til åbenhed og gennemsigtighed

Informations- og kommunikationspolitik:

- Det forventes, at bestyrelsen for et statsligt aktieselskab en gang årligt drøfter selskabets informations- og kommunikationspolitik og, hvis det vurderes hensigtsmæssigt, gør en sådan offentligt tilgængelig.
- Langt den overvejende del af de statslige aktieselskaber har i dag egen hjemmeside. Det vil være naturligt, at der på disse bliver adgang til som minimum den seneste årsrapport, den seneste halvårsrapport, selskabets vedtægter, information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion) samt de meddelelser, der indsendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, jf. nedenfor.

Selskabets informations- og kommunikationspolitik fremgår af hjemmesiden. Den drøftes i bestyrelsen en gang om året.

Årsrapporten og halvårsregnskabet:

- Årsrapporten for selskaber med statslig deltagelse skal udarbejdes under den forudsætning, at den er den centrale platform for information til offentligheden.
- Det forventes derfor, at årsrapporten lever op til bedste praksis. For de større statslige aktieselskaber skal dette forstås i forhold til de bedst tilgængelige årsrapporter for børsnoterede selskaber, for de mindre i forhold til sammenlignelige selskaber.
- De største statslige aktieselskaber forventes at skulle aflægge årsrapport i henhold til IAS/IFRS fra 2005.
- De største statslige aktieselskaber forventes at skulle aflægge kvartalsrapporter.
- De skærpede krav til de største statslige aktieselskaber vil blive gennemført gennem vedtægtsbestemmelser.
- Det forventes, at de største statslige aktieselskaber indtil videre bibeholder to generalforsamlingsvalgte revisorer, selv om der fremover alene vil være lovkrav om én.
- For de øvrige statslige aktieselskaber vil behovet for at skærpe kravene til årsrapporten, kvartalsrapport og antallet af revisorer løbende blive vurderet, ligesom de selv kan vælge at følge en højere standard end krævet i den relevante lovgivning mv.

Det vurderes, at selskabets årsrapport lever op til bedste praksis. Selskabet er fra 2004 overgået til IAS/IFRS. Selskabet udsender kvartalsrapporter. På generalforsamlingen i 2005 besluttedes en vedtægtsændring, hvorefter der alene udpeges én revisor.

Offentliggørelse af hændelser af væsentlig betydning:

- Aktieselskabsloven stiller krav om, at statslige aktieselskaber straks giver meddelelse til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen om væsentlige forhold, der vedrører selskabet, og som kan antages at få betydning for selskabets fremtid, medarbejdere, aktionærer og kreditorer (§157b-meddelelser), jf. i øvrigt styrelsens vejledning herom.
- Det påhviler selskabets bestyrelse at etablere procedurer for, at dette krav overholdes, og at sådanne meddelelser samtidig tilgår selskabets aktionærer.
- Statslige aktieselskabers praksis vedrørende disse meddelelser vil løbende blive fulgt. Det overvejes samtidig, om offentliggørelsen af disse på Erhvervs- og Selskabsstyrelsens hjemmeside kan forbedres.

Procedurer er fastlagt i selskabets direktioninstruks.

Andre forhold:

- Det forventes, at statslige aktieselskaber afgiver informationer om relevante ikke-finansielle forhold som f.eks. påvirkning af det eksterne miljø, arbejdsmiljø, videnressourcer samt etiske og sociale aspekter. Med mindre andet følger af årsregnskabsloven, kan sådanne oplysninger eventuelt behandles i separate dokumenter, der offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Selskabet har behandlet spørgsmål om miljø, forhold til arkitektkonkurrencer og senest til kunst i årsrapporten. Selskabets overvejelser vedr. etik fremgår af hjemmesiden. Øvrige forhold vil blive omtalt, når det måtte skønnes relevant ud fra selskabets forhold. I årsrapporten for 2009 vil ledelsesberetningen indeholde et afsnit om samfundsansvar.

VI. Forventninger til bestyrelsens arbejde

Mødefrekvens og årligt tilbagevendende dagsordenspunkter:

Bestyrelsens arbejde bør tilrettelægges med udgangspunkt i en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, dog således at bestyrelsesmøder afholdes i det omfang, udviklingen i selskabet tilsiger det. Mødefrekvensen kan med fordel offentliggøres i selskabets årsrapport. Det forventes endvidere, at bestyrelsen som udgangspunkt mindst én gang årligt:

- Tager stilling til selskabets strategi. Såfremt strategien ændres væsentligt, underrettes den relevante minister herom med henblik på, at dette kan indgå i drøftelserne på det førstkommende møde mellem ministeren og selskabets ledelse.
- Drøfter selskabets risici, økonomiske såvel som andre, samt om og i hvilket omfang det vil være muligt og hensigtsmæssigt at afdække disse. Ligeledes bør der tages stilling til, i hvilket omfang selskabets risici skal beskrives i årsrapporten.
- Drøfter bestyrelsens arbejde, direktionens arbejde og samspillet mellem ejer, bestyrelse og direktion. Det forventes, at bestyrelsen tager stilling til, om dens egen sammensætning i tilstrækkelig grad afspejler selskabets behov, således at denne vurdering kan indgå i bestyrelsesformandens drøftelser med den relevante minister om bestyrelsens sammensætning. Det bør ligeledes overvejes, om det vil være formålstjenligt med en mere formel selvevaluering.
- Gennemgår bestyrelsens forretningsorden og eventuel direktionsinstruks med henblik på at vurdere, om de svarer til selskabets situation.
- Drøfter selskabets relationer med dets interessenter samt de særlige vilkår for udøvelsen af dets virksomhed, der følger af at være ejet af staten.

Bestyrelsen gennemgår sin strategi efter behov og mindst en gang om året. Drøftelse af risici finder sted i forbindelse med behandlingen af årsrapporten og omtales heri. Ligeledes drøftes bestyrelsens og direktionens arbejde og samspil en gang om året. I den forbindelse foretages en selvevaluering, baseret på et på forhånd udsendt skema. Bestyrelsens mødefrekvens for det forløbne år fremgår af årsrapporten. Finanskalender for det kommende år offentliggøres og kan ses på selskabets hjemmeside. Selskabets interessentpolitik fremgår ligeledes af hjemmesiden.

Forretningsorden mv.:

Bestyrelsens forretningsorden skal sammen med en eventuel direktionsinstruks være et effektivt og operationelt redskab for løsningen af bestyrelsens opgaver. Særligt lægges der vægt på, at forretningsordenen fastlægger retningslinjer og procedurer for:

- Direktionens rapportering til bestyrelsen og for bestyrelsens og direktionens kommunikation i øvrigt.
- Håndteringen af beslutningsprocessen, når det ikke er praktisk muligt at afholde et ekstraordinært bestyrelsesmøde. Procedurerne skal blandt andet sikre, at samtlige bestyrelsesmedlemmers holdning så vidt muligt kommer til bestyrelsesformandens kendskab, inden en eventuel positiv beslutning træffes.
- Håndteringen af eventuelle interessekonflikter i forhold til selskabet, idet det lægges til grund, at staten som ejer vil lægge afgørende vægt på, at enhver tvivl om habilitet bør undgås, hvis det overhovedet er praktisk muligt.

Den eksisterende forretningsorden, som senest er revideret i 2009, skønnes at leve op til anbefalingerne.

VII. Aflønning af bestyrelse og direktion

Honoreringen af bestyrelsen:

- Ejer ministeren drøfter bestyrelsens honorar med bestyrelsesformanden og godkender dette gennem stemmeafgivelse på generalforsamlingen.

- Ved fastsættelsen af bestyrelshonoraret vil bestyrelsens faktiske arbejdsbyrde, honoraret i andre statslige aktieselskaber samt honoraret i sammenlignelige private selskaber blive inddraget. Målet er, at statslige aktieselskaber uden at blive førende skal kunne tilbyde en konkurrencedygtig kompensation.
- I statslige aktieselskaber vil bestyrelsens honorering som udgangspunkt fastsættes som et fast årligt beløb, idet der dog kan aftales særlige ordninger, f.eks. hvis der forventes en ekstraordinær arbejdsindsats af formandskabet eller andre i bestyrelsen f.eks. i forbindelse med etableringen af et nyt selskab eller gennemførelsen af en privatisering.
- Godkendelse af bestyrelsens honorar bør indgå som et selvstændigt punkt på generalforsamlingen, og honoraret bør fremgå af indkaldelsen til generalforsamlingen.
- Eventuelle bonusordninger og udnyttelsen af disse forventes for hvert enkelt bestyrelsesmedlem beskrevet i årsrapporten.

Spørgsmålet om bestyrelsens honorering drøftes med passende mellemrum med ministeren. Ved generalforsamlinger er honoraret et selvstændigt punkt på dagsordenen.

Honoreringen af direktionen m.fl.:

- Det påhviler bestyrelsen at indgå ansættelseskontrakter med direktionen samt overvåge løn- og ansættelsesvilkår for andre medarbejdere.
- Det forventes, at bestyrelsen udviser økonomisk ansvarlighed ved fastsættelsen af løn- og ansættelsesvilkårene.
- Incitamentsbaseret aflønning af direktionen skønnes at kunne indebære positive effekter, såfremt den resultatafhængige del af aflønningen ikke bliver dominerende, og såfremt ordningen understøtter den langsigtede værdiskabelse i selskabet uden at skabe incitamentet til kortsigtede og ikke-reelle resultatforbedringer.
- Aflønningen af de enkelte medlemmer af direktionen, herunder den faste løn og principperne for eventuel incitamentsaflønning og bonusordninger, bør være dækkende beskrevet i årsrapporten.

Direktionen modtager en fast bruttoløn og har herudover mulighed for en bonus på normalt op til 20 % af årslønnen, baseret på opfyldelsen af en række specificerede mål, efter bestyrelsens samlede skøn. De individuelle direktionsslønninger fremgår af årsrapporten, opdelt på de væsentligste løn elementer. Overvågningen af løn- og ansættelsesvilkår for andre medarbejdere sker ved, at formanden holdes orienteret. For omtale af retningslinier for incitamentsaflønning henvises til hjemmesiden samt til selskabets årsrapporter.