

A.P. Møller - Mærsk A/S

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

Denne lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse for A.P. Møller - Mærsk A/S er en del af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2012 og dækker regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2012.

Redegørelsen omfatter en beskrivelse af Selskabets ledelsesstruktur, en gennemgang af hvordan Selskabet

forholder sig til "Anbefalinger for god selskabsledelse" implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen i "Regler for udstedere af aktier" samt en beskrivelse af hovedelementerne i A.P. Møller - Mærsk Gruppens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med Gruppens regnskabsaflæggelse.

## I – Ledelsesstruktur

A.P. Møller - Mærsk A/S har en todelt ledelsesstruktur bestående af en bestyrelse og en direktion.

### **Bestyrelsen**

Bestyrelsen kan efter vedtægterne bestå af 4–13 generalforsamlingsvalgte medlemmer. Bestyrelsesmedlemmerne vælges for to år ad gangen, således at en del af disse er på valg hvert år. Derved sikres kontinuitet i bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsesmedlemmerne kan genvælges. Bestyrelsen består i dag af 12 medlemmer. Bestyrelsen vælger selv sin formand og to næstformænd.

Bestyrelsen fastlægger de overordnede forretningsmæssige og ledelsesmæssige principper for Gruppen og drager omsorg for Gruppens forsvarlige organisation. Herudover beslutter bestyrelsen strategien og risikopolitikker samt overvåger arbejdet i Selskabet, dets resultater og direktion.

Bestyrelsen holder i almindelighed 7–9 bestyrelsesmøder om året og indkaldes i øvrigt, når det skønnes påkrævet. Bestyrelsen er organiseret med følgende udvalg:

*Formandskabet* består af bestyrelsens formand, Michael Pram Rasmussen, og næstformændene, Niels Jacobsen og Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla. Formandskabet mødes jævnligt og efter behov.

*Revisionsudvalget* består af 3–4 bestyrelsesmedlemmer udpeget af og blandt bestyrelsesmedlemmerne i A.P. Møller - Mærsk A/S. Udvalget består i dag af tre medlemmer (Jan Tøpholm (formand), Lars Pallesen og Leise Mærsk Mc-Kinney Møller) og rapporterer til bestyrelsen. Udvalget gennemgår regnskabs-, revisions-, risiko- og kontrolmæssige forhold, blandt andet gennem møder med de eksterne revisorer, Group CFO og cheferne for regnskab og intern revision. Udvalget fastlægger selv mødehyppigheden og mødes normalt 3-4 gange om året. Revisionsudvalgets opgaver er fastlagt i et kommissorium og en forretningsorden, som er godkendt af bestyrelsen.

*Vederlagskomitéen* udgøres af formanden og de to næstformænd. På bestyrelsesmødet, hvor årsrapporten behandles, har komitéen indtil 2012 foreslået det samlede

årlige vederlag til direktionen (Firmaet A.P. Møller). Fra 2013 vil komitéen foreslå det årlige vederlag til medlemmerne af Executive Board (direktionen). Komitéen skal endvidere tage stilling til den årlige lønregulering af størstedelen af Gruppens medarbejdere i Danmark samt størrelsen af det foreslåede årlige samlede vederlag, inklusive pension, bonus m.v. til Gruppens ledende medarbejdere globalt. Komitéen holder møde efter behov.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, herunder navne, fotos og nuværende og tidligere ansættelser samt tillidshverv kan findes på <http://investor.maersk.com/directors.cfm>.

### Executive Board (Direktionen)

Indtil 1. januar 2013 bestod direktionen i A.P. Møller - Mærsk A/S af firmaet A.P. Møller, et dansk interessentskab, og Executive Board fungerede som daglig ledelse.

I august 2012 besluttede bestyrelsen, at Firmaet A.P. Møller skulle fratræde som direktion pr. 1. januar 2013, og fra samme dato indtrådte de nuværende medlemmer af Executive Board, Nils Smedegaard Andersen, Claus V. Hemmingsen, Søren Skou, Trond Westlie, Kim Føjfer og Jakob Thomasen som direktion i A.P. Møller - Mærsk A/S.

Oplysninger om medlemmerne af direktionen, herunder navne, fotos og nuværende og tidligere ansættelser samt tillidshverv findes på <http://www.maersk.com/Aboutus/Management/Pages/Management.aspx>.

### Intern revision

Mærsk Gruppens interne revisionsfunktion (Group Internal Audit) har som hovedfokusområder gennemgang af interne procedurer og kontrolsystemers effektivitet samt forebyggelse og opklaring af eventuelle uregelmæssigheder.

Chefen for den interne revision refererer til bestyrelsens formand samt Revisionsudvalget.

## II – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark

Bestyrelsen i A.P. Møller - Mærsk A/S forholder sig løbende til "Anbefalinger for god selskabsledelse" implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen i "Regler for udstedere af aktier". Selskabet følger de fleste af anbefalingerne, men der er også anbefalinger, bestyrelsen har valgt ikke at følge.

NASDAQ OMX Copenhagen henviser til et "følg eller forklar" princip og præciserer, at det ikke er afgørende, om et selskab følger anbefalingerne eller vælger at forklare, hvorfor anbefalingerne fraviges. A.P. Møller - Mærsk A/S' bemærkninger til Anbefalinger for god selskabsledelse fra august 2011, som er implementeret i den seneste version af Regler for udstedere af aktier, følger nedenfor.

### AKTIONÆRERNES ROLLE OG SAMSPIL MED SELSKABSLEDELSEN

#### 1.1 Dialog mellem selskabet og aktionærerne

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.

#### Bemærkning:

A.P. Møller - Mærsk A/S' Investor Relations afdeling sikrer en løbende dialog mellem Selskabet og dets aktionærer, hvad enten det gælder nuværende eller potentielle aktionærer, analytikere m.v. Selskabet ønsker åbenhed overfor både indenlandske og udenlandske investorer, og på Selskabets hjemmeside, [www.maersk.com](http://www.maersk.com), er der en speciel side med udførligt materiale af interesse for aktionærerne. Investor Relations afdelingen holder ofte møder med analytikere og investorer, og information fra disse møder bliver videregivet til direktionen.

#### 1.2 Kapital- og aktiestruktur

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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen vurderer løbende og mindst en gang årligt Selskabets kapital- og aktiestruktur og sikrer, at der er midler til løbende at opfylde Selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser. Det er bestyrelsens vurdering, at Selskabets nuværende kapital- og aktiestruktur er til gavn for Selskabets udvikling, og at en videreførelse vil være til fordel for aktionærerne i Selskabet.

**1.3 Generalforsamling**

1.3.1 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.

**Bemærkning:**

A.P. Møller - Mærsk A/S har en aktiv dialog med aktionærerne på Selskabets generalforsamling, og kommunikationen foregår desuden gennem selskabsmeddelelser og på møder med investorer og analytikere.

Til og med 2012 fik alle navnenoterede aktionærer tilsendt invitation til generalforsamlingen og dagsorden med bilag, og endvidere årsrapport, hvis de ønskede dette. Fra 2013 vil navnenoterede aktionærer modtage invitation og materiale. Desuden kan aktionærer med stemmerettigheder angive, hvorledes aktionæren ønsker at stemme for hvert enkelt dagsordenspunkt, enten på en blanket, som findes på Selskabets hjemmeside eller via Selskabets aktionærportal. Fuldmagt kan gives til bestyrelsen eller navngiven tredjemand. På den måde er aktionærerne sikre på at kunne udøve deres rettigheder, selvom de ikke har mulighed for at møde op på generalforsamlingen.

Årsrapport, dagsorden og øvrigt udsendt materiale samt anden nyttig information vedrørende generalforsamlingen findes på Selskabets hjemmeside.

I forbindelse med offentliggørelsen af års- og delårsrapporter holder Selskabet telekonference for investorer, analytikere, pressen og andre interesserede. Desuden holdes individuelle møder med analytikere og nuværende og potentielle investorer.

Investorer og analytikere er i løbende kontakt med Selskabets Investor Relations afdeling.

På Selskabets hjemmeside, [www.maersk.com](http://www.maersk.com), kan interesserede finde oplysninger om Selskabets aktiviteter, kapitalforhold, presse- og selskabsmeddelelser samt års- og delårsrapporter. Års- og delårsrapporter samt presse- og selskabsmeddelelser afgives på dansk og engelsk.

1.3.2 Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamlingen skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen har besluttet, at generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde, bl.a. fordi det er en god anledning til at møde aktionærerne. Bestyrelsen tager årligt stilling til generalforsamlingens afholdelse, herunder fysisk fremmøde og elektronisk generalforsamling.

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.

**Bemærkning:**

I forbindelse med generalforsamlingen får alle navnenoterede A-aktionærer tilsendt en fuldmagt. På fuldmagten kan aktionæren angive, hvordan aktionæren ønsker at stemme for hvert enkelt dagsordenspunkt på generalforsamlingen.

1.3.4 Det **anbefales**, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen finder det naturligt, at samtlige medlemmer af bestyrelsen og direktionen er til stede på generalforsamlingen og tilstræber, at dette også er tilfældet.

**1.4 Overtagelsesforsøg**

1.4.1 Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

**Bemærkning:**

Da mere end 50 % af stemmerne og kapitalen i Selskabet er fondsejet, er det mindre sandsynligt, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Skulle det alligevel ske, er der ikke i Selskabets vedtægter nogen bemyndigelse til bestyrelsen, der forhindrer, at aktionærerne kan komme til at tage stilling til et sådant overtagelsesforsøg.

- 1.4.2 Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.

**Bemærkning:**

Skulle der fremkomme et reelt overtagelsestilbud, vil aktionærerne få lejlighed til at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i Selskabet på de tilbudte vilkår.

**INTERESSENTERNES ROLLE OG BETYDNING FOR SELSKABET OG SELSKABETS SAMFUNDSANSVAR****2.1 Selskabets politik i relation til interessenterne**

- 2.1.1 Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.
- 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.

**Bemærkning:**

Indtil januar 2013 var forholdet til Selskabets interessenter fastlagt i "The Maersk Principles of Conduct". Disse principper er blevet erstattet af "The Maersk Group's Group Policies", der fastlægger Selskabets grundlæggende forretningsprincipper med udgangspunkt i Selskabets grundlæggende værdier, ([www.maersk.com/Aboutus/Pages/OurValues.aspx](http://www.maersk.com/Aboutus/Pages/OurValues.aspx)).

Gruppens Group's Policies beskriver bl.a. Selskabets forpligtelse til fortsat at forbedre vore resultater ved at inddrage økonomiske, miljømæssige og sociale aspekter i vore beslutninger og handlinger, indgå forbindelser til fordel for os, vore kunder, leverandører og partnere, samt søge indsigt i vore kunder, forsyningskæder og de lokalsamfund, vi driver virksomhed i.

Gruppens Group's Policies suppleres af bl.a. obligatoriske standarder for sikkerhed og sundhed, ansvarligt indkøb, antikorruption, arbejdsmarkedsregler, bæredygtig rapportering, interaktion med regeringer og myndigheder. Selskabets grundlæggende værdier gælder for både Selskabet og dets medarbejders virke i forhold til Selskabets interessenter.

**2.2 Samfundsansvar**

- 2.2.1 Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

**Bemærkning:**

Selskabet tiltrådte i 2009 FN's Global Compact, som danner rammen for Selskabets politik for samfundsansvar og bæredygtighed. I overensstemmelse med Global Compact og årsregnskabsloven offentliggør Selskabet årligt en rapport om bæredygtighed og samfundsansvar, der beskriver Selskabets indsats på baggrund af kravene i FN's "Global Compact LEAD" (Maersk Group Sustainability Report). Rapporten findes på [www.maersk.com/sustainability](http://www.maersk.com/sustainability), sammen med yderligere information om Selskabets samfundsansvar, bæredygtighedsresultater og eksterne partnerskaber.

**ÅBENHED OG TRANSPARENS****3.1 Afgivelse af oplysninger til markedet**

- 3.1.1 Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen har fastlagt de centrale elementer for Selskabets kommunikation. Det gælder bl.a. selskabsmeddelelser, års- og delårsrapporter, interne regler til sikring af oplysningsforpligtelsernes overholdelse samt Selskabets pressemeddelelser. Oplysninger, som er af væsentlig betydning for aktionærernes og de finansielle markedsbedømmelse af Selskabet, offentliggøres i overensstemmelse med lovgivningen og NASDAQ OMX Copenhagens regler. I oktober 2012 var Selskabet vært for den første kapitalmarkedsdag, der har til formål at give investorer og analytikere detaljeret indsigt i koncernens og forretningsenhedernes strategier og mål. Selskabet vil fremover afholde en årlig kapitalmarkedsdag.

- 3.1.2 Det **anbefales**, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.

**Bemærkning:**

Alle oplysninger fra Selskabet til markedet (dvs. års- og delårsrapporter samt presse- og selskabsmeddelelser) udarbejdes på dansk og engelsk. Selskabets Investor Relations hjemmeside findes både i en dansk og en engelsk version.

- 3.1.3 Det **anbefales**, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

**Bemærkning:**

Selskabet startede med at offentliggøre kvartalsrapporter fra 3. kvartal 2011.

## DET ØVERSTE OG DET CENTRALE LEDELSESORGANS OPGAVER OG ANSVAR

### 4.1 Overordnede opgaver og ansvar

- 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.

**Bemærkning:**

Udvikling og fastlæggelse af Gruppens strategier er en væsentlig ledelsesopgave. Bestyrelsen drøfter og fastlægger løbende efter behov og mindst én gang årligt Gruppens strategi og sine opgaver i denne relation.

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen drøfter og sikrer mindst en gang årligt, at Selskabet er forsvarligt organiseret, og at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at Selskabet kan nå sine strategiske mål.

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen fastlægger i en årlig mødeplan de væsentligste temaer for sit arbejde og tager i den forbindelse

stilling til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med Selskabet, herunder på hvilken måde kontrol med direktionens arbejde skal udøves. Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion evalueres løbende på møder mellem Formandskabet og Group CEO.

- 4.1.4 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen drøfter årligt Selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i Selskabets ledelsesniveauer. Handlingsplaner, inklusive konkrete mål er udarbejdet for Selskabets arbejde for at sikre mangfoldighed i Selskabets ledelsesniveauer, herunder Selskabets indsats for at øge representationen af kvinder i Selskabets ledelsesniveauer generelt og andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer. Dette er beskrevet i rapporten om samfundsansvar, som er en del af årsrapporten.

### 4.2 Forretningsordener

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsens forretningsorden gennemgås én gang årligt, således at det sikres, at forretningsordenen er tilpasset Selskabets behov og udviklingen i international praksis på området.

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen har fastlagt bestemte opgaver og forpligtelser for direktionen, for eksempel med henblik på:

- Rapportering til bestyrelsen;
- Den daglige ledelse af Selskabet;
- Udarbejdelse af årsrapporter og styring af Selskabets økonomi;
- Kommunikation mellem bestyrelse og direktionen;
- Organisatoriske emner.

Disse opgaver og forpligtelser er indeholdt i forretningsordenen for bestyrelsen. Herudover har bestyrelsen fastlagt begrænsninger for direktionens indflydelse. Disse opgaver, forpligtelser og begrænsninger er bindende for direktionen, og tilsammen dækker de emnerne anbefalet for en forretningsorden for direktionen. Selskabet følger i det væsentligste denne anbefaling. For at bevare overskueligheden og sikre sammenhæng mellem henholdsvis bestyrelsens og direktionens forpligtelser, har bestyrelsen valgt ikke at udarbejde en forretningsorden for direktionen i et separat dokument.

#### 4.3 Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan

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.

##### Bemærkning:

Bestyrelsen er organiseret med en formand og to næstformænd som til sammen udgør Formandskabet. Formandskabet mødes jævnligt og efter behov.

4.3.2 Det **anbefales**, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

##### Bemærkning:

Bestyrelsens forretningsorden indeholder bestemmelser om formandens rolle i specifikke tilfælde, f.eks. besvarelse af henvendelser fra pressen og udarbejdelse af regler vedrørende hindring af insiderhandel.

Herudover har bestyrelsen besluttet ikke at nedfælde Formandskabets opgaver på skrift, da en beskrivelse af formandens og eventuelt næstformændenes arbejdsopgaver let enten kan få en så generel karakter, at den er overflødig, eller være så udspecificeret, at den hurtigt bliver uaktuel og ufleksibel. På bestyrelsesmøderne forholder medlemmerne sig konkret til, hvad formand og

næstformænd skal udføre af arbejde i det daglige og på længere sigt. Bestyrelsen kan på ad-hoc basis delegere visse opgaver til Formandskabet, eksempelvis forberedende gennemgang af visse virksomhedsinterne retningslinjer og politikker af væsentlig betydning.

Det er bestyrelsens opfattelse, at denne arbejdsform er den mest hensigtsmæssige for Selskabet frem for en formel, detaljeret arbejds- og opgavebeskrivelse.

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.

##### Bemærkning:

Formanden for bestyrelsen tilrettelægger og leder møderne. Møder indkaldes skriftligt, og skriftligt materiale udsendes inden mødet, så de enkelte bestyrelsesmedlemmer kan forberede sig.

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.

##### Bemærkning:

Formanden for bestyrelsen påtager sig alene særlige opgaver efter anmodning fra bestyrelsen. I givet fald, og hvis det følger af loven vil dette blive oplyst i en selskabsmeddelelse.

## DET ØVERSTE LEDELSESORGANS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

### 5.1 Sammensætning

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.

**Bemærkning:**

Forud for generalforsamlingen gennemgår bestyrelsen sin sammensætning og vurderer, hvilke kompetencer der er behov for. Det er muligt at beskrive de krævede kompetencer, men det er bestyrelsens opfattelse, at det ikke er hensigtsmæssigt eller muligt at lave en udtømmende liste over kompetencerne, da de krævede kompetencer vil ændre sig løbende.

Bestyrelsen følger således ikke anbefalingen om, at bestyrelsen årligt beskriver, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over.

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen har bemyndiget formanden til at sikre en grundig og gennemsigtig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen. Bestyrelsessammensætningen skal samlet give de nødvendige kompetencer for, at bestyrelsen kan udføre sine opgaver på bedst mulig vis. Den samlede bestyrelse foretager en vurdering af nye kandidater, herunder en potentiel bestyrelseskandidats professionelle og personlige kvalifikationer, inden vedkommende indstilles til valg på generalforsamlingen. Mangfoldighed er et af de kriterier, der tages i betragtning, hvilket også er reflekteret i bestyrelsens nuværende sammensætning.

- 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 ledeshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævede organisationsopgaver.

**Bemærkning:**

Med indkaldelsen til generalforsamling udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters ledelsesmæssige erfaring, herunder stilling, uddannelse og oplysning om kandidaternes øvrige krævede ledeshverv i danske og udenlandske virksomheder.

- 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.

**Bemærkning:**

Årsrapporten indeholder en oversigt over bestyrelsens sammensætning. Endvidere findes et CV for de enkelte bestyrelsesmedlemmer på Selskabets hjemmeside, (<http://investor.maersk.com/directors.cfm>).

**5.2 Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan**

- 5.2.1 Det **anbefales**, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.

**Bemærkning:**

Ved indtræden får nye bestyrelsesmedlemmer en introduktion til Selskabets væsentlige forretningsområder og Selskabets daglige drift. Bestyrelsesformanden og det nye medlem tager stilling til, om der er behov for relevant supplerende uddannelse.

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsesformanden vurderer jævnligt, om bestyrelsesmedlemmer har behov for opdatering af kompetence og sagkundskab. Hvis det er tilfældet, vil formanden tage kontakt til de relevante bestyrelsesmedlemmer. Derudover er bestyrelsesmedlemmerne selv ansvarlige for at gøre opmærksom på et eventuelt behov for opdatering af kompetence og sagkundskab, og har et stående tilbud om deltagelse i efteruddannelse.



### 5.3 Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan

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.

#### Bemærkning:

Bestyrelsen forholder sig løbende til antallet af medlemmer. Det er bestyrelsens opfattelse, at der kan foregå en konstruktiv debat og en effektiv beslutningsproces med den nuværende størrelse på 12 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.

#### Bemærkning:

Ved forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer bestyrelsen hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til Selskabets behov. Bestyrelsen kan efter vedtægterne bestå af 4–13 generalforsamlingsvalgte medlemmer og består i dag af 12 medlemmer.

### 5.4 Det øverste ledelsesorgans uafhængighed

5.4.1 Det **anbefales**, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- 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.

#### Bemærkning:

Halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne anses for at være uafhængige efter anbefalingens definition. Af Selskabets hjemmeside fremgår hvilke, der anses som uafhængige.

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.

#### Bemærkning:

På Selskabets hjemmeside oplyses hvilke medlemmer, der anses for uafhængige. På generalforsamlingen oplyser bestyrelsen desuden, om nye kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

### 5.5 Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

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.

#### Bemærkning:

Der er ikke taget beslutning om at benytte aktieselskabslovens mulighed for at afholde medarbejdervalg. Der afholdes medarbejdervalg hvert fjerde år i en række datterselskaber.

### 5.6 Mødefrekvens

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.

#### Bemærkning:

Bestyrelsens møder og væsentligste mødetemaer fastlægges en gang årligt i en mødeplan. Der afholdes i



almindelighed 7–9 bestyrelsesmøder om året, inklusive et bestyrelsesseminar, og der indkaldes i øvrigt, når det skønnes påkrævet.

### 5.7 Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv

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.

#### Bemærkning:

Alle medlemmer af bestyrelsen vurderer løbende, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende bestyrelsesarbejde og bestræber sig på at udføre et fyldestgørende arbejde for Selskabet.

5.7.2 Det **anbefales**, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:

- 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.

#### Bemærkning:

Årsrapporten indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes nuværende og evt. tidligere stillinger, øvrige ledelseshverv, incl. bestyrelsesposter, uddannelse og anciennitet.

Bestyrelsesmedlemmernes handler med Selskabets aktier indberettes til og offentliggøres af NASDAQ OMX Copenhagen, jf. værdipapirhandelsloven. Bestyrelsen har derfor ikke fundet det nødvendigt eller nyttigt at gentage de enkelte bestyrelsesmedlemmers handler i årsrapporten ved angivelse af medlemmets samlede besiddelse af aktier samt ændringer heri indtrådt i løbet af regnskabsåret, som det ellers er anbefalet.

### 5.8 Aldersgrænse

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.

#### Bemærkning:

Bestyrelsen medtager alder i den samlede vurdering af et bestyrelsesmedlems kvalifikationer, men bestyrelsen finder, at alder ikke i sig selv kan være grund til kvalifikation eller diskvalifikation. Selskabet har derfor ingen regler om aldersgrænser eller alderskrav for bestyrelsesmedlemmer. Årsrapporten og Selskabets hjemmeside, [www.maersk.com](http://www.maersk.com), indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes fødselsår.

### 5.9 Valgperiode

5.9.1 Det **anbefales**, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

#### Bemærkning:

Bestyrelsesmedlemmer vælges i henhold til vedtægterne for en toårig periode. En del af bestyrelsen er således på valg hvert år. Den toårige valgperiode er hensigtsmæssig for at sikre en vis, nødvendig kontinuitet. Selskabet følger derfor ikke anbefalingen.

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.

#### Bemærkning:

Årsrapporten oplyser tidspunktet for bestyrelsesmedlemmernes indtræden i bestyrelsen, hvornår genvalg af medlemmet senest har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.

### 5.10 Ledelsesudvalg (komitéer)

5.10.1 Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:

- 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.

**Bemærkning:**

Medlemmerne af bestyrelsen er samlet ansvarlige for ledelsesudvalgene, hvorfor ledelsesudvalgene anses for interne udvalg. Revisorloven fastsætter, hvilke områder Revisionsudvalget er ansvarlig for. Af disse årsager har bestyrelsen besluttet ikke at offentliggøre kommissorier på hjemmesiden.

Ledelsesudvalgenes medlemmer og oplysning om deres uafhængighed fremgår af Selskabets hjemmeside og af årsrapporten. Antallet af møder fremgår af hjemmesiden.

Selskabet følger således delvist anbefalingen.

5.10.2 Det **anbefales**, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

**Bemærkning:**

Flertallet af Revisionsudvalgets medlemmer er uafhængige, hvorimod flertallet af medlemmerne af Formandskabet og Vederlagskomitéen ikke anses som uafhængige. Bestyrelsen vælger medlemmer til udvalgene ud fra en samlet bedømmelse af kvalifikationer. Uafhængighed indgår i bedømmelsen men tillægges ikke udslagsgivende virkning alene, idet bestyrelsen finder, at bl.a. indsigt i Gruppens virksomhed, markeder og udvalgets sagsområde vejer tungere.

5.10.3 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.

**Bemærkning:**

Selskabet har i overensstemmelse med revisorloven nedsat et revisionsudvalg, der består af 3 bestyrelsesmedlemmer udpeget af og blandt bestyrelsesmedlemmerne i A.P. Møller - Mærsk A/S. Medlemmerne af udvalget fremgår af Selskabets hjemmeside og af årsrapporten.

5.10.4 Det **anbefales**, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsens formand er ikke formand for Revisionsudvalget. Revisionsudvalget sammensættes i overensstemmelse med revisorlovens bestemmelser om revisionsudvalg, og det sikres, at udvalget råder over den nødvendige sagkundskab og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i børsnoterede selskaber.

5.10.5 Det **anbefales**, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

**Bemærkning:**

Revisionsudvalget gennemgår regnskabs-, revisions-, risiko- og kontrolmæssige forhold, blandt andet gennem møder med de eksterne revisorer, Group CFO og cheferne for regnskab og intern revision. Revisionsudvalgets opgaver er fastlagt i et kommissorium og en forretningsorden, som er godkendt af bestyrelsen. Revisionsudvalget mødes 3-4 gange årligt og rapporterer til bestyrelsen efter hvert møde.

5.10.6 Det **anbefales**, at revisionsudvalget:

- 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.

**Bemærkning:**

Gruppens interne revisionsfunktion, Group Internal Audit, blev etableret i 1998 og har som sit hovedfokusområde at gennemgå interne procedurer og kontrolsystemers effektivitet samt at forebygge og opklare eventuelle uregelmæssigheder. Chefen for den interne revision refererer til bestyrelsens formand samt Revisionsudvalget. Ansættelse og afskedigelse af chefen for den interne revision besluttet af bestyrelsen efter indstilling fra Revisionsudvalget og bestyrelsesformanden. Revisions-

udvalget vurderer løbende den interne revisions arbejde og gennemgår årligt den interne revisions budget. Revisionsudvalget overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

- 5.10.7 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:
- 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.

**Bemærkning:**

Formandskabet i A.P. Møller - Mærsk A/S varetager de anbefalede opgaver vedrørende kandidater til bestyrelsen.

Den samlede bestyrelse udvælger kandidater til direktionen på baggrund af kvalifikationer, herunder ledelsesmæssige og tekniske kvalifikationer.

Bestyrelsen har ikke formelt nedsat et selvstændigt nomineringsudvalg.

- 5.10.8 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:
- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitaments aflønning) 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.

**Bemærkning:**

Selskabet har nedsat en vederlagskomité med formanden og de to næstformænd som medlemmer. På bestyrelsesmødet, hvor årsrapporten behandles, har komitéen til og med 2012 foreslået det årlige vederlag til direktionen (Firmaet A.P. Møller). Fra 2013 vil komitéen foreslå det årlige vederlag til medlemmerne af direktionen. Bestyrelsens formand kommer med forslag til bestyrelsens aflønning. Der henvises til "1 - Ledelsesstruktur" ovenfor for yderligere oplysninger om vederlagskomitéen.

- 5.10.9 Det **anbefales**, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i Selskabet.

**Bemærkning:**

Vederlagsudvalget benytter ikke samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

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

- 5.11.1 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

- 5.11.2 Det **anbefales**, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.

**Bemærkning:**

Generalforsamlingen vurderer bestyrelsens arbejde og resultater. Bestyrelsesformanden sikrer, at bestyrelsen fungerer og varetager sine opgaver tilfredsstillende. Bestyrelsesformanden vurderer bestyrelsens og bestyrelsesmedlemmernes indsats og resultater ved hvert møde. Bestyrelsen finder, at denne løbende vurdering er et bedre værktøj til evaluering af bestyrelsens arbejde end en for-

mel, årlig procedure. Bestyrelsen har derfor valgt ikke at følge anbefalingerne om en formel evalueringsprocedure.

5.11.3 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen evaluerer løbende direktionens arbejde og resultater, ikke mindst i forhold til forud definerede økonomiske og strategiske mål.

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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsesformanden og Group CEO har en løbende dialog, der omfatter evaluering af deres samarbejde, og resultatet heraf rapporteres ikke alene årligt men løbende til bestyrelsen.

## 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.

6.1.2 Det **anbefales**, at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.

6.1.3 Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.

6.1.4 Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder:

- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der udtømmende beskriver veder-

lagskomponenterne samt begrunder deres anvendelse og kriterier for indbyrdes vægtning.

Vederlagspolitikken blev forelagt af bestyrelsen og vedtaget på den ordinære generalforsamling i 2012. Vederlagspolitikken inkluderede "Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning af bestyrelsen og direktionen i A.P. Møller - Mærsk A/S" som blev vedtaget første gang i 2008. Anbefalingerne anses dermed for efterlevet af Selskabet.

6.1.5 Det **anbefales**, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, og
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.

**Bemærkning:**

Vederlaget til direktionen indeholder variable elementer. Selskabet anvender incitamentsaf lønning med henblik på at fastholde nøglearbejdere samt for at sikre en høj grad af sammenfald af interesser mellem Selskabets ledelse og aktionærerne. Oplysninger om incitamentsaf lønning fremgår, af "Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning af bestyrelsen og direktionen i A.P. Møller - Mærsk A/S", der findes på Selskabets hjemmeside, <http://investor.maersk.com/guidelines.cfm>.

6.1.6 Det **anbefales**, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen vederlægges ikke med nogen form for incentive eller resultatafhængige vederlag, men med et fast vederlag.

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 markeds-kursen på tildelingstidspunktet skal forklares.

**Bemærkning:**

Som angivet i bemærkningerne til 6.1.1-6.1.5 blev en ændring til det nuværende revolverende incitamentsprogram og retningslinier vedtaget på den ordinære generalforsamling i 2012.

Under det incitamentsprogram, der eksisterede indtil den ordinære generalforsamling i 2012, var medlemmer af direktionen forpligtet til for egen regning pr. år at erhverve aktieoptioner til en værdi af op til 25 % af det faste årlige honorar. Udnyttelseskursen for aktieoptionen i dette program kan ikke være mindre end 110 % af børskursen for Selskabets aktier på tildelings-/købstidspunktet.

Aftaler om incitamentsaflønnning for medlemmer af direktionen indgået før vedtagelse af disse retningslinjer vil fortsætte på de vilkår, der er aftalt. En ændring af eksisterende aftaler med medlemmer af direktionen vil være underlagt de nye retningslinjer.

De nye retningslinjer for incitamentsaflønnning vedtaget i 2012 tillader tildeling af betingede aktier (men ikke aktieoptioner). Skulle selskabet vælge at tildele betingede aktier som en del af vederlaget til direktionen, vil antallet af tildelte aktier blive anført i Selskabets årsrapport.

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.

**Bemærkning:**

Såkaldte "claw-back" klausuler bliver anvendt i Selskabets vederlagsaftaler for direktionen, når vederlagsprogrammets beskaffenhed gør det nødvendigt. Det har hidtil ikke været nødvendigt.

6.1.9 Det **anbefales**, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

**Bemærkning:**

Aftaler om fratrædelsesgodtgørelse udgør maksimalt en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag. Der eksisterer ikke usædvanlige fratrædelsesordninger for ledelsen.

**6.2 Oplysning om vederlagspolitikken**

6.2.1 Det **anbefales**, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.

**Bemærkning:**

Der henvises til bemærkninger til anbefalingerne 6.1.1-6.1.4. En vederlagspolitik vedtaget på generalforsamlingen i 2012 og offentliggjort på Selskabets hjemmeside, <http://investor.maersk.com/guidelines.cfm>.

6.2.2 Det **anbefales**, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

**Bemærkning:**

Selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse blev forklaret og begrundet i bestyrelsesformandens beretning på den ordinære generalforsamling i 2012.

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.

**Bemærkning:**

Niveaueet for ledelsens og bestyrelsesmedlemmernes vederlag kan vurderes ud fra årsregnskabet oplysning om ledelsens og bestyrelsens vederlag. Vederlagsoplysning på individuel basis tjener efter Selskabets opfattelse ikke saglige hensyn, herunder markedsmæssige hensyn. Selskabet følger derfor ikke anbefalingen om at afgive oplysninger på individuelt niveau.

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 aktuariemæssige værdi og forskydninger over året.

**Bemærkning:**

Bestyrelsesmedlemmerne og medlemmerne af direktionen har ikke nogen pensionsordning i forbindelse med deres virke for Selskabet.

- 6.2.5 Det **anbefales**, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.

**Bemærkning:**

Kontrakter med direktionen indeholder vilkår, som er sædvanlige i danske børsnoterede selskaber, herunder opsigelsesvarsler og konkurrenceklausuler. Fastholdelsesordninger er beskrevet ovenfor under kommentaren til 6.1.

- 6.2.6 Det **anbefales**, at aktionæerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen fremlægger sidste års bestyrelsesvederlag til godkendelse sammen med årsrapporten. Således får aktionæerne lejlighed til at vurdere vederlaget i lyset af bestyrelsens arbejde og resultater i det forløbne år. Selskabets generelle vederlagspolitik er beskrevet ovenfor.

## REGNSKABSAFLÆGGELSE (FINANSIEL RAPPORTERING)

**7.1 Yderligere relevante oplysninger**

- 7.1.1 Det **anbefales**, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

**Bemærkning:**

Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering udarbejdes i overensstemmelse med danske krav for børsnoterede selskaber, herunder regnskabsaflæggelse efter internationale regnskabsstandarder (IAS/IFRS), og årsrapporten indeholder påkrævede og relevante supplerende informationer. Det vurderes løbende, om der er behov for supplerende information.

**7.2 Going concern forudsætningen**

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

**Bemærkning:**

Bestyrelsen har ved påtegning af årsrapporten taget stilling til, at regnskabsaflæggelsen er sket under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen).

## RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROL

**8.1 Identifikation af risici**

- 8.1.1 Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen foretager mindst en gang årligt en identifikation og evaluering af de væsentligste forretningsmæssige risici. Endvidere drøfter bestyrelsen løbende Selskabets risikoprofil, blandt andet i forbindelse med fastlæggelse af strategier og ved større investeringer eller frasalg.

Revisionsudvalget og direktionen foretager som led i risikovurderingen mindst en gang årligt en overordnet identifikation og vurdering af risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder risikoen for svig, og tager stilling til, hvad der skal foretages med henblik på at reducere eller eliminere disse risici.

Beslutninger om tiltag med henblik på reduktion eller eliminering af risici er baseret på en vurdering af væsentlighed og sandsynlighed for, at fejl og mangler opstår.

- 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.

**Bemærkning:**

Bestyrelsen bliver løbende holdt orienteret af direktionen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelse af vedtagne politikker.

**8.2 Whistleblower-ordning**

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.

**Bemærkning:**

Selskabet etablerede i januar 2011 en global whistleblower-ordning, der giver mulighed for en fortrolig rapportering af forseelser eller mistanke herom. Ordningen giver mulighed for ansatte såvel som eksterne parter at rapportere online og telefonisk på ca. 40 forskellige sprog. Relevante anmeldelser fra whistleblower-ordningen rapporteres årligt til Revisionsudvalget.

**8.3 Åbenhed om risikostyring**

8.3.1 Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

**Bemærkning:**

Selskabet oplyser i årsrapporten om Selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

**REVISION****9.1 Kontakt til revisor**

9.1.1 Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.

**Bemærkning:**

Dialogen mellem bestyrelsen og revisorerne sikres dels via den lovpligtige revisionsprotokol dels via Revisionsudvalget, som rapporterer til bestyrelsen efter hvert møde. Revisorerne deltager på bestyrelsesmødet hvor årsrapporten evalueres.

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.

**Bemærkning:**

På baggrund af en indstilling fra Revisionsudvalget godkender bestyrelsen revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar.

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.

**Bemærkning:**

Revisionsudvalgets medlemmer mødes mindst en gang årligt med revisor, uden at direktionen er til stede, og afholder møder med chefen for den interne revision flere gange årligt, uden at direktionen er til stede. Revisionsudvalgets medlemmer giver orientering til bestyrelsen efter hvert møde.

**9.2 Intern revision**

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.

**Bemærkning:**

Som anført herover i bemærkningen til 5.10.6 etablerede bestyrelsen Gruppens interne revisionsfunktion i 1998. Gruppens interne revisionsfunktion, Group Internal Audit, har som hovedfokusområder gennemgang af interne procedurer og kontrolsystemers effektivitet og forebyggelse og opklaring af eventuelle uregelmæssigheder. Bestyrelsen vurderer på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget løbende og mindst en gang årligt den interne revisions indsats.

Chefen for den interne revision refererer til bestyrelsens formand samt Revisionsudvalget.



## III – Hovedelementerne i Gruppens interne kontrol- og risikostyrings-systemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen

Gruppens risikostyring og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsen er tilrettelagt med henblik på at reducere risikoen for væsentlige fejl og mangler i regnskabsrapporteringen.

### Kontrolmiljø

Bestyrelsen/Revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med Gruppens regnskabsaflæggelsesproces. Revisionsudvalget har et tilsynsførende ansvar og rapporterer til den samlede bestyrelse. Ansvar for den daglige opretholdelse af et effektivt kontrolmiljø i forbindelse med regnskabsaflæggelsen ligger hos direktionen. Den daglige ledelse i Gruppens forretningsenheder er ansvarlig for at sikre et effektivt kontrolmiljø for de respektive forretningsenheder.

Baseret på relevant lovgivning og andre forskrifter fastlægger og godkender bestyrelsen og direktionen overordnede politikker, procedurer og kontroller på væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Grundlaget herfor er en klar organisationsstruktur, klare rapporteringslinjer, autorisations- og attestationsprocedurer og funktionsadskillelse samt hensigtsmæssige regnskabs- og konsolideringssystemer med valideringskontroller.

Herudover har Gruppen etableret politikker, manualer og procedurer inden for væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. De vedtagne politikker, manualer og procedurer opdateres og kommunikeres løbende.

### Risikovurdering og risikostyring

Bestyrelsen/Revisionsudvalget og direktionen foretager som led i risikovurderingen mindst en gang årligt en overordnet identifikation og vurdering af risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder risikoen for svig, og tager stilling til, hvad der skal foretages med henblik på at reducere eller eliminere disse risici. Beslutninger om tiltag med henblik på reduktion eller eliminering af risici er baseret på en vurdering af væsentlighed og sandsynlighed for at fejl og mangler opstår.

### Kontrolaktiviteter

For hver væsentlig forretningsenhed er der defineret konkrete kontrolaktiviteter med henblik på at minimere såvel gruppe- som forretningsenhedsspecifikke risici. Sikring af overholdelse af disse kontrolaktiviteter udføres på såvel forretningsenheds- som gruppeniveau; herunder indhentes årligt ledelseserklæring fra de væsentligste forretningsenheder i Gruppen samt controller rapporteringer, herunder rapporter indeholdende konklusioner og anbefalinger.

### Information og kommunikation

Bestyrelsen har bestemt, at Gruppen skal opretholde informations- og rapporteringssystemer til sikring af, at regnskabsaflæggelsen er i overensstemmelse med lovgivningen og kravene i de af Gruppen udstukne politikker, manualer og procedurer. Til brug herfor er implementeret et globalt konsolideringssystem samt tilknyttede rapporteringsinstrukser. Desuden er der etableret og samlet kontrolkataloger for såvel alle væsentlige forretningsenheder som for gruppefunktioner.

### Overvågning

Overvågning af risikostyrings- og kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen sker ved løbende vurderinger og kontroller på forskellige niveauer i Gruppen.

Eventuelle svagheder, kontrolsvigt, overskridelser af udstukne politikker, manualer og procedurer eller andre væsentlige afvigelser rapporteres op i organisationen i overensstemmelse med Gruppens politikker og instruktioner herfor. Konstaterede svagheder, mangler og overskridelser rapporteres til direktionen. Bestyrelsen/Revisionsudvalget modtager rapporter fra henholdsvis direktionen og fra intern revision om overholdelsen af de udstukne retningslinier m.v. samt om konstaterede svagheder, mangler og overtrædelser af vedtagne politikker, forretningsgange og interne kontroller.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollen til bestyrelsen væsentlige svagheder i Gruppens interne kontrolsystemer relateret til regnskabsaflæggelsen. Mindre væsentlige forhold rapporteres i Management Letters til direktionen.