

Solar A/S

CVR-NR.: 15 90 84 16

# God selskabsledning 2019








*stronger together*

# God selskabsledelse 2019

Solar ser Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger november 2017 overordnet som et værdifuldt redskab til at sikre en forsvarlig ledelse, en god transparens for aktionærer og øvrige interessenter samt en effektiv risikostyring. Solar følger derfor grundlæggende de anbefalinger, der er relevante for selskabet.

Anbefalingerne omfatter følgende hovedområder:




- 1  Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter
- 2  Bestyrelsens opgaver og ansvar
- 3  Bestyrelsens sammensætning og organisering
- 4  Ledelsens vederlag
- 5  Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

## Signaturforklaring

Ved hvert punkt i anbefalingerne er placeret en farvet bane. Farvelægningen af banen viser, hvorvidt vi vurderer, at Solars praksis svarer til anbefalingerne for god selskabsledelse.




## Hovedpunkter

Signaturen placeret ved hovedpunktet viser, at Solars praksis:

-  **Følger** anbefalingerne på alle underpunkter
-  **Følger delvist** anbefalingerne
-  **Følger ikke** anbefalingerne på nogle underpunkter

## Underpunkter

Signaturen placeret ved underpunktet viser, at Solars praksis:

-  **Følger** anbefalingerne
-  **Følger delvist** anbefalingerne
-  **Følger ikke** anbefalingerne

## Anbefalinger

Komitéen for god selskabsledelses anbefalinger november 2017.

## Praksis

Solar A/S's praksis for selskabsledelse er godkendt af bestyrelsen den 6. februar 2020.

1

Selskabets  
kommunikation  
og samspil  
med selskabets  
investorer  
og øvrige  
interessenter

Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi.

Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter.

God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorerne at indgå i dialog med selskabets ledelse.

Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.

Selskabets ledelse skal sikre en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og langt sigt.

Solar ønsker at opretholde en løbende dialog med selskabets aktionærer og øvrige interessenter. Solar ønsker desuden at give en så rettidig og dækkende information om selskabets udvikling samt at have så stor åbenhed og gennemsigtighed som muligt afstemt med det nødvendige hensyn til selskabets konkurrencemæssige stilling.

Intentionen er at give et retvisende og til stadighed opdateret billede af selskabets position, økonomiske stilling og udviklingsmuligheder, og at denne information gøres samtidigt tilgængelig for alle selskabets interessenter.

Solar er af den opfattelse, at der på langt sigt er interessesammenfald mellem samtlige selskabets interessenter. Det er derfor selskabets ønske at fokusere på netop disse langsigtede interesser, der således er bestemmende for selskabets etik, politik og informationspraksis.

## 1.1 Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

### 1.1.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

#### Kommentar

Selskabets dialog med aktionærerne kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted.

Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt etableres ved deltagelse i eller tilbagemelding fra investormøder eller løbende rapportering fra direktionen. Formanden bør på vegne af bestyrelsen sikre gode og konstruktive relationer med aktionærerne.

#### Praksis

Solar har en investor relations-politik, der omhandler selskabets dialog med aktionærerne. Solar kommunikerer med aktionærerne på generalforsamlingen, via hyppige meddelelser over Nasdaq Copenhagen på dansk og engelsk, via sin hjemmeside på adressen [www.solar.eu](http://www.solar.eu) samt webpræsentationer. Udover online audio webcasts i forbindelse med offentliggørelse af årsrapport og delårsrapporter deltager direktionen i roadshows, seminarer, investor- og analytiker-møder samt andre investor relations-aktiviteter i såvel Danmark som udlandet. Investor relations-materiale gøres tilgængeligt på [www.solar.eu](http://www.solar.eu), hvor Solars interessenter også har mulighed for at tilmelde sig et elektronisk nyhedsbrev og derved modtage selskabsmeddelelser og pressemeddelelser på e-mail.

### 1.1.2

---

#### **Anbefaling**

Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

#### **Kommentar**

En politik for selskabets kommunikation, en politik for selskabets forhold til dets investorer samt en skattepolitik er eksempler på politikker, som bestyrelsen kan vedtage.

#### **Praksis**

Solar betragter aktionærer, medarbejdere, kunder, leverandører, långivere og det omgivende samfund som væsentlige interessenter.

Solar har valgt at afsætte betydelige ressourcer til løbende information til og kontakt med investorer jf. anbefaling 1.1.1. Derudover har selskabet fastlagt en Code of Conduct, der præciserer selskabets og dets medarbejders adfærd og forpligtelser overfor kunder, leverandører og samfund.

Solars bestyrelse har vedtaget politikker for væsentlige områder herunder også en skattepolitik. Politikkerne er forankret i revisionsudvalget.

### 1.1.3

---

#### **Anbefaling**

Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

#### **Kommentar**

Periodemeddelelser er ikke kvartalsrapporter og anses ikke for at opfylde anbefalingen. Regelmæssige informationer til markedet om selskabets forhold skaber åbenhed og transparens i forhold til investorer og øvrige interessenter. Kvartalsrapporter er et væsentligt værktøj til at sikre dette.

#### **Praksis**

Solar offentliggør kvartalsrapporter.

## 1.2 Generalforsamling

---

### 1.2.1

---

#### **Anbefaling**

Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

#### **Kommentar**

Ved tilrettelæggelsen af generalforsamlingen er det vigtigt at tilsikre, at aktionærerne har mulighed for at deltage, herunder stemme uden at møde fysisk frem på generalforsamlingen. Overvejelserne bør indeholde muligheden for at afholde generalforsamling enten helt eller delvist elektronisk. Herved får aktionærerne mulighed for at påvirke selskabets ledelse om selskabets udvikling på kort og lang sigt.

#### **Praksis**

Solar udsender fyldestgørende indkaldelse til generalforsamlingen med varsel, der opfylder såvel lovgivningens som vedtægternes krav. Af indkaldelsen fremgår alle relevante oplysninger vedrørende den aktuelle generalforsamling. Aktionærerne informeres om deres ret til at stille spørgsmål og indsende forslag til generalforsamlingen. Alle relevante dokumenter til brug for generalforsamlingen er tilgængelige på [www.solar.eu](http://www.solar.eu), hvor der ligeledes er link til investorportalen med mulighed for elektronisk tilmelding til generalforsamlingen samt afgivelse af fuldmagt og stemme. Bestyrelsen har valgt indtil videre at afholde generalforsamlingen alene ved fysisk fremmøde. Siden 2016 har webcast af generalforsamlingen været tilgængelig for selskabets aktionærer via Investorportalen.

### 1.2.2

#### Anbefaling

Det anbefales, at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

#### Praksis

Solars aktionærer har ved afgivelse af fuldmagt eller brevstemmer mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

## 1.3 Overtagelsesforsøg

### 1.3.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

#### Kommentar

Bestyrelsen bør sikre, at der foreligger en beredskabsprocedure i tilfælde af overtagelsesforsøg. En beredskabsprocedure har til formål at sikre, at aktionærene får reel mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår, samt at bestyrelsen

- er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra,
- har drøftet hvem, der påtager sig hvilke opgaver, og hvilke rådgivere den eventuelt vil gøre brug af, samt
- er forberedt på de udfordringer, der måtte være knyttet til værdiskabelse i selskabet, jf. kommentar til anbefaling 2.1.2.

Det er ikke i strid med anbefalingen, at bestyrelsen søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud med det formål at skabe værdi for aktionærene.

#### Praksis

Solar har etableret en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg. Hvis bestyrelsen får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, vil aktionærene ifølge proceduren blive orienteret, ligesom en redegørelse for bestyrelsens stillingtagen

efterfølgende vil blive offentliggjort.

Overtagelsestilbuddet og bestyrelsens redegørelse drøftes med aktionærene på en generalforsamling. Efter drøftelse på generalforsamlingen vil overtagelsestilbuddet blive sat til afstemning, således at aktionærene reelt kan tage stilling jf. vedtægternes § 13.2.

# 2

## Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for, på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de resultater, direktionen i øvrigt opnår.

Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med de øvrige medlemmer i bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet og påse, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

Solars bestyrelse varetager den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen anser det som sit ansvar at sikre en kompetent ledelse, en klar organisation, effektive kontrol- og risikostyringsredskaber samt at fastlægge og følge op på strategiske mål under hensyntagen til finansielle muligheder og de ledelsesmæssige ressourcer i selskabet. Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne i selskabet.

## 2.1 Overordnede opgaver og ansvar

### 2.1.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

#### Kommentar

Ved en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens opgaver bør der sikres tid til en drøftelse af selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse. Etablering af en årsplan – ved brug af årshjul – kan bidrage til at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver tilpasset selskabets virksomhed og behov. En gennemgang af bestyrelsens forretningsorden udgør også en del heraf.

#### Praksis

Bestyrelsen har etableret en årsplan til behandling af bestyrelsens opgaver, der sammen med forretningsordener for bestyrelse og direktion vurderes en gang årligt med henblik på eventuel revision. Bestyrelsen vurderer løbende om fastsatte forretningsmæssige mål nås samt om de aftalte finansielle kontroller udføres. Strategiske og forretningsmæssige mål fastlægges årligt, mens kontrol og risikostyring justeres efter behov i et samspil mellem ekstern revision, Internal Audit, revisionsudvalg, bestyrelse og daglig ledelse.

Bestyrelsen afholder ordinære møder 6 gange om året og mødes herudover, når behov opstår.



### 2.1.2

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

#### Kommentar

Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

Det løbende strategiarbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at bestyrelsen har reel mulighed for at præge selskabets strategiske retning. Det kan med fordel ske ved at involvere bestyrelsen undervejs i strategiarbejdet.

#### Praksis

Bestyrelsen medvirker til formulering og fastlæggelse af selskabets udviklings- og vækststrategier, der behandles på en årlig bestyrelseskonference. I forbindelse med bestyrelseskonferencen vurderer bestyrelsen om de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede.

### 2.1.3

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

#### Kommentar

Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiekapitalens størrelse, aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet til stadighed har et passende kapitalberedskab samt at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.

#### Praksis

Solar vurderer løbende selskabets kapital- og aktiestruktur. Solar har en unoteret A-aktieklasser med 10 stemmer pr. aktie og en aktieklasser, noteret på Nasdaq Copenhagen, med 1 stemme pr. aktie. A-aktierne ejes i al væsentlighed af Fonden af 20. December, der pr. 31. december 2019 havde 16,9 pct. af aktiekapitalen og 60,0 pct. af stemmerne, og således er selskabets majoritetsaktionær. Det er Solars opfattelse, at den nuværende ejerstruktur understøtter selskabets ønske om at kunne arbejde ud fra en langsigtet udviklings- og vækststrategi.

Til den løbende tilpasning af kapitalstruktur anvender selskabet udbetaling af udbytte, aktietilbagekøb, salg af egne aktier samt kapitaludvidelse og -nedsættelse.

### 2.1.4

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.

#### Kommentar

Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive de nærmere rammer for samspillet, herunder f.eks. disponeringsregler og

ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige ønsker om arbejds gange, godkendelse af politikker og bemyndigelser bør det fremgå af retningslinjerne.

#### Praksis

I forretningsorden for direktionen er indeholdt procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen. Forud for afholdelse af bestyrelsesmøder udsender direktionen de informationer, der skal behandles på mødet. Derudover foregår der løbende informationsudveksling mellem direktion og bestyrelse af alle væsentlige forhold.

### 2.1.5

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.

#### Praksis

I forbindelse med den årlige evaluering af direktionen drøfter bestyrelsen også direktionens sammensætning og udvikling samt succesionsplaner.

## 2.2 Samfundsansvar

### 2.2.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

#### Kommentar

Bestyrelsen kan i den forbindelse tage stilling til selskabets eventuelle tilslutning til anerkendte nationale og internationale frivillige initiativer.

#### Praksis

Bestyrelsen har vedtaget en politik for samfundsansvar, og Solar har siden 2009 været tilmeldt FN's Global Compact-program. Solar har etableret et rapporteringssystem for CO<sub>2</sub>-forbrug og har tilmeldt sig Carbon Disclosure Project. Desuden har Solar etableret en etisk standard med tilhørende Code of Conduct, som alle medarbejdere skal efterleve i praksis. Alle koncerntaletter med leverandører indeholder en klausul, hvor leverandørerne forpligter sig til at følge principperne for Global Compact.

## 2.3 Formanden og næstformanden for bestyrelsen

### 2.3.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

#### Kommentar

I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

#### Praksis

Bestyrelsen har udpeget en næstformand, der bistår formanden ved særlige opgaver samt fungerer i tilfælde af bestyrelsesformandens forfald.

Retningslinjer for bestyrelsens og herunder også formandens og næstformandens ansvar og opgaver er beskrevet i selskabets forretningsorden.

### 2.3.2

#### Anbefaling

Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.

#### Kommentar

Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. En aftale om, at formanden eller andre bestyrelsesmedlemmer påtager sig særlige opgaver, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.

#### Praksis

Bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer deltager ikke i den daglige ledelse. Såfremt bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer undtagelsesvist og efter beslutning måtte anmode herom, vil anbefalingen til sikring af rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og direktion blive fulgt.

# 3

Bestyrelsens  
sammensætning  
og organisering

Bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.

Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

Udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.

Solar finder det vigtigt, at bestyrelsen repræsenterer mangfoldighed i relation til kompetencer, alder og køn, samt at der ved frekvent udskiftning af medlemmer opretholdes en dynamisk balance mellem kontinuitet og fornyelse.

Solar har i overensstemmelse med den danske selskabslov medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, der deltager med samme rettigheder, pligter og ansvar som generalforsamlingsvalgte medlemmer. Selskabet lægger vægt på, at medarbejderrepræsentanterne indgår i bestyrelsesarbejdet på lige fod med de øvrige medlemmer.

## 3.1 Sammensætning

### 3.1.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

#### Praksis

Bestyrelsen vurderer én gang årligt, hvilke bestyrelsesmæssige kompetencer og erfaringer selskabet råder over og har behov for. Bestyrelsens kompetencebeskrivelse fremgår af ledelsesberetningen og er tilgængelig på Solars hjemmeside [www.solar.eu](http://www.solar.eu).

Desuden indgår der i selskabets årsrapport information om bestyrelsesmedlemmernes alder, stilling, bestyrelsesposter, kompetencer og tidspunkt for indtræden i bestyrelsen.

### 3.1.2

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

#### Kommentar

Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. En politik for mangfoldighed bør omhandle de for selskabet relevante forhold i relation til mangfoldighed, som fremmer en relevant grad af diversitet, styrker ledelsens kvalifikationer og kompetencer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling af selskabet.

**Praksis**

Selskabet ønsker mangfoldighed bl.a. i relation til køn og alder på alle niveauer i virksomheden, og mangfoldighed indgår som parameter ved stillingsbesættelser og forfremmelser. På koncernniveau ønskes tillige mangfoldighed i relation til de nationaliteter, selskabet opererer med. Selskabet prioriterer først og fremmest faglige og menneskelige kompetencer, men har vedtaget en politik for mangfoldighed i ledelsesorganer i Solar. Politikken indeholder bl.a. en målsætning om, at det underrepræsenterede køn skal udgøre 40% af bestyrelsen efter Solars generalforsamling i 2023.

Desuden indeholder politikken et mål om, at det underrepræsenterede køn i alt skal udgøre 25% af det øvre ledelseslag inden udgangen af 2020. Det øvre ledelseslag er defineret som Solar Group Management (SGM) og ledere på seniorniveau, dvs. vice presidents eller directors, der refererer til et medlem af SGM.

**3.1.3****Anbefaling**

Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.

**Praksis**

Bestyrelsen har besluttet at etablere et forum for dialog med større aktionærer om den fremtidige bestyrelsessammensætning og har derfor fastsat et kommissorium, der fastlægger retningslinjerne herfor. Repræsentanter fra to af selskabets større aktionærer samt selskabets hovedaktionær, Fonden af 20. december, indgår sammen med formanden for selskabets bestyrelse i et udvalg, der til bestyrelsen skal fremkomme med forslag til både genvalg og nyvalg af bestyrelsesmedlemmer. Udvalget skal varetage en række forberedende opgaver i forhold til sikring af, at

den til en hver tid værende bestyrelse opfylder de af bestyrelsen fastlagte retningslinjer. Der lægges vægt på, at medlemmerne repræsenterer relevante kompetencer set i forhold til selskabets behov, og der søges til stadighed sikret balance mellem kontinuitet og fornyelse i bestyrelsen.

Der er ikke tale om et bestyrelsesudvalg på samme måde som revisionsudvalget og vederlagsudvalget, og bestyrelsens opgaver i forhold til bestyrelsessammensætning er ikke ændret som følge af etableringen af udvalget.

**3.1.4****Anbefaling**

Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og
- krævende organisationsopgaver.

Derudover skal det oplyses, om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

**Kommentar**

Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed (bl.a. alder, international erfaring og køn), uddannelsesmæssig baggrund m.v., som bestyrelsen anser som væsentlige kvalifikationer at have repræsenteret i bestyrelsen. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen bør udformes i lyset heraf.

**Praksis**

Med indstillingen af bestyrelseskandidater fra nomineringsudvalget følger en beskrivelse af de enkelte kandidaters baggrund og kompetencer.

I forbindelse med fremsættelse af forslag til bestyrelsens sammensætning oplyses endvidere de forskellige personers øvrige ledelseshverv og oplysning om deres afhængighed/uafhængighed.

**3.1.5****Anbefaling**

Det anbefales, at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.

**Kommentar**

Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling og opretholdes uafhængighed mellem bestyrelse og direktion, ligesom det bør sikres, at den tiltrædende direktør har mulighed for at agere uafhængigt af den tidligere direktør.

**Praksis**

Jf. anbefaling 3.1.3 indstiller nomineringsudvalget kandidater til Solars bestyrelse og tilsikrer i den forbindelse, at medlemmer af selskabets direktion ikke opstilles som kandidat til bestyrelsen.

**3.1.6****Anbefaling**

Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

**Praksis**

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år.

## 3.2 Bestyrelsens uafhængighed

### 3.2.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen 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, et datterselskab eller et associeret selskab,
- indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- 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, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 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 bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.

#### Kommentar

Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes

som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt med en kontrollerende aktionærs stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed. Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets kontrollerende aktionær.

Hvis bestyrelsen vurderer, at flere af bestyrelsens medlemmer har tilknytning til aktionærer med betydelig indflydelse, bør bestyrelsen særligt overveje, om bestyrelsen har en fornuftig sammensætning i relation til uafhængighed. Der er efter komitéens opfattelse indikation for betydelig indflydelse, når en aktionær har mere end 20 pct. af stemmerettighederne.

Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

#### Praksis

Bestyrelsen sammensættes i overensstemmelse med anbefalingerne således, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer er uafhængige.

## 3.3 Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

### 3.3.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen 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.

#### Kommentar

Som hovedregel må det antages, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig er direktør i et selskab, ikke kan varetage mere end nogle få poster som menigt bestyrelsesmedlem eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen. Ved vurderingen bør der ligeledes tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter samt øvrige tillidsposter.

#### Praksis

Det enkelte medlem forventes at vurdere om hverv i andre selskaber har et passende omfang og om arbejdsbyrden i bestyrelsen er forenelig med øvrige hverv.

### 3.3.2

#### Anbefaling

Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- den pågældendes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet concernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

#### Kommentar

Deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder fremmer den nødvendige og konstruktive debat, og oplysning om medlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder er derfor relevant information. Fysisk deltagelse bør være normen, men deltagelse via digitale medier anses også som deltagelse.

#### Praksis

Solars årsrapport og Solar-koncernens hjemmeside [www.solar.eu](http://www.solar.eu) indeholder en beskrivelse af bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv herunder bestyrelsesposter, kompetencer og hvorvidt medlemmet betragtes som afhængig/uafhængig. Bestyrelsesmedlemmer i Solar får ikke tilbudt

aktieoptioner, tegningsretter, favøraktier eller andre incitamentsordninger. I årsrapporten angives det antal aktier, som bestyrelsesmedlemmer ejer i Solar og concernforbundne selskaber, samt de ændringer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

I årsrapporten oplyses desuden hvor mange bestyrelses- og udvalgs møder det enkelte medlem har deltaget i, tidspunktet for bestyrelsesmedlemmets indtræden i bestyrelsen, og at alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år.

### 3.3.3

#### Anbefaling

Det anbefales, at den årlige evalueringsprocedure, jfr. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.

#### Kommentar

Det er bestyrelsen, der årligt skal foretage en konkret og individuel vurdering af, hvad der – for de enkelte medlemmer – må anses for at være et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv. I vurderingen af andre ledelseshverv skal indgå det enkeltes ledelseshvervs tyngde og omfang.

#### Praksis

Denne anbefaling følges ikke, da bestyrelsen finder, at det enkelte bestyrelsesmedlem bedst kan vurdere, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv i forhold til de ressourcer og kompetencer bestyrelsesmedlemmet har til rådighed.

Selskabet forventer og påser, at bestyrelsesmedlemmer har den fornødne tid til forberedelse og deltagelse i bestyrelsesarbejdet.

### 3.4 Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen. Ledelsesudvalg er et udvalg nedsat af bestyrelsen.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.

Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg udover revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.

Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg. Anbefalingerne omfatter ikke ad hoc-udvalg.

#### Praksis

Særlige bestyrelsesudvalg ud over et revisionsudvalg og et vederlagsudvalg nedsættes kun i forbindelse med ekstraordinære opgaver. Den samlede bestyrelse deltager i behandlingen af alle øvrige forhold, idet det vurderes, at behandling sker mest hensigtsmæssigt her henset til selskabets og problemstillingernes begrænsede kompleksitet.

### 3.4.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

#### Praksis

På [www.solar.eu](http://www.solar.eu) indgår oplysning om revisionsudvalgets sammensætning, kommissorium, væsentligste opgaver samt antallet af møder i løbet af året. Der gives også oplysninger om medlemmernes særlige kvalifikationer og uafhængighed. Vederlagsudvalgets kommissorium er også tilgængeligt på [www.solar.eu](http://www.solar.eu) ligesom nomineringsudvalgets kommissorium, selv om nomineringsudvalget ikke er et bestyrelsesudvalg på samme måde som revisionsudvalget og vederlagsudvalget, jf. anbefaling 3.1.3.

### 3.4.2

#### Anbefaling

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

#### Praksis

Flertallet af medlemmerne i revisionsudvalget og vederlagsudvalget er uafhængige.

### 3.4.3

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.

#### Kommentar

Revisionsudvalget bør alene bestå af bestyrelsesmedlemmer og ikke eksterne parter, da disse ikke har den samme indsigt i selskabets forhold og ikke nødvendigvis er underlagt det samme ansvar som bestyrelsesmedlemmer.

#### Praksis

I 2007 har Solar i overensstemmelse med det 8. direktiv nedsat et revisionsudvalg, der forbereder bestyrelsens behandling af revisions- og regnskabsmæssige forhold. Revisionsudvalget sammensættes blandt bestyrelsens medlemmer, så udvalget råder over den nødvendige sagkundskab og erfaring, herunder kendskab til regnskabs- og revisionsforhold for børsnoterede selskaber. Bestyrelsesformanden kan ikke være formand for revisionsudvalget.

### 3.4.4

#### Anbefaling

Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

#### Praksis

Inden godkendelse af årsrapporten overvåger og rapporterer revisionsudvalget regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, evt. transaktioner mellem nærtstående parter samt usikkerheder og risici.

### 3.4.5

#### Anbefaling

Det anbefales, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

#### Kommentar

Hvis det besluttes at etablere intern revision, kan bestyrelsen vælge at outsource opgaven. Den pågældende varetager med reference til bestyrelsen eller revisionsudvalget den interne revision.

#### Praksis

Ud over den lovbestemte eksterne revision har Solar en Internal Audit-afdeling, der overvåger og efterprøver den interne kontrol af koncern og datterselskaber. Internal Audit deltager i alle revisionsudvalgets møder og rapporterer løbende til revisionsudvalg og bestyrelse.

Revisionsudvalget vurderer årligt Internal Audits arbejde og budgetter og følger løbende selskabets og direktionens opfølgning på anbefalinger fra Internal Audit.



### 3.4.6

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,
- indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.

#### Kommentar

Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.

#### Praksis

Bestyrelsen har besluttet at etablere et forum for dialog med større aktionærer om den fremtidige bestyrelsessammensætning og har derfor fastsat et kommissorium, der fastlægger retningslinjerne herfor. Repræsentanter fra to af selskabets større aktionærer samt selskabets hovedaktionær, Fonden af 20. december, indgår sammen med formanden for selskabets bestyrelse i et udvalg, der til bestyrelsen skal fremkomme med forslag til både genvalg og nyvalg af bestyrelsesmedlemmer. Udvalget skal varetage en række forberedende opgaver i forhold til sikring af, at den til enhver tid værende bestyrelse opfylder de af bestyrelsen fastlagte retningslinjer. Der lægges vægt

på, at medlemmerne repræsenterer relevante kompetencer set i forhold til selskabets behov, og der søges til stadighed sikret balance mellem kontinuitet og fornyelse i bestyrelsen.

Der er ikke tale om en bestyrelsesudvalg på samme måde som revisionsudvalget og vederlagsudvalget, og bestyrelsens opgaver i forhold til bestyrelsessammensætning er ikke ændret som følge af etableringen af udvalget.

Ved besættelse af direktionsposter nedsættes temporære nomineringsudvalg blandt bestyrelsens medlemmer.

### 3.4.7

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafløgning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og
- bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.

#### Kommentar

Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udarbejdelse af incitamentsafløgning.

#### Praksis

Solar har nedsat et vederlagsudvalg. Vederlagsudvalget har tre medlemmer, herunder en formand, som er valgt af bestyrelsen blandt dens medlemmer. Vederlagsudvalget indstiller vederlagspolitik (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafløgning af ledelsen) til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingen. Forhandlinger om ændringer i direktionens vederlag varetages af vederlagsudvalget efter mandat fra bestyrelsen.

### 3.4.8

#### Anbefaling

Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

#### Praksis

Ved forhandling vedrørende direktionens aflønning anvender bestyrelsen separat rådgivning, der er uafhængig af selskabet.

### 3.5 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen.

#### 3.5.1

##### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),
- arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og
- arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.

##### Kommentar

Evalueringen af det individuelle medlem kan gennemføres som en vurdering, der foretages af de øvrige medlemmer samt evt. direktionsmedlemmer. Evalueringen følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forstås af et andet medlem end formanden, hvis der ikke medvirker ekstern bistand.

Bestyrelsen bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre fornyelse sammenholdt med ønsket om en forsvarlig kontinuitet. Evalueringen bør danne grundlag for hvilke initiativer, der bør iværksættes såsom relevant supplerende uddannelse og fornyelse eller udskiftning.

I evalueringen vil naturligt indgå de enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder.

##### Praksis

Bestyrelsen evaluerer årligt arbejdet i bestyrelsen og samspillet mellem bestyrelse og direktion. Herunder evalueres bestyrelsesformandens ledelse af bestyrelsesarbejdet. Evalueringen er baseret på en lang række spørgsmål dækkende alle temaer i bestyrelsesarbejdet. Spørgsmålene går igen år efter år for at afklare trends og justeres kun i sjældne tilfælde. Bestyrelsen finder, at dette gentagne format er at foretrække frem for lejlighedsvis ekstern bistand. Bestyrelsesformanden forestår evalueringen, der drøftes i bestyrelsen. Vurderes der at være behov for kompetenceudvikling, deltager bestyrelsesmedlemmerne efter aftale i relevante kurser og efteruddannelser. Resultatet af evalueringen deles med nomineringsudvalget. Evalueringsproceduren og overordnede konklusioner beskrives i årsrapporten og på [www.solar.eu](http://www.solar.eu).

#### 3.5.2

##### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.

##### Praksis

Bestyrelsen evaluerer løbende og derudover mindst én gang årligt direktionens arbejde og resultater i forhold til de opsatte forretningsmæssige mål. Samtidig vurderes, hvorvidt der måtte være behov for ændringer i direktionens struktur eller sammensætning.

#### 3.5.3

##### Anbefaling

Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

##### Kommentar

Denne evaluering kan med fordel integreres i bestyrelsens samlede evaluering.

##### Praksis

Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion evalueres årligt efter en fastlagt procedure ved en formaliseret dialog mellem formand og direktion, og resultatet forelægges bestyrelsen.

# 4

Ledelsens  
vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse (bestyrelse og direktion). Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.

Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønnning) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

Bestyrelsen bør overveje behovet for at inddrage eksterne rådgivere i forhold til udarbejdelse af vederlagspolitikken samt i udmøntningen heraf.

Oplysninger om ledelsens vederlag bør samles i en vederlagsrapport.

Direktionens vederlag forhandles med formanden og næstformanden efter rammer og retningslinjer udstukket af bestyrelsen, der bl.a. påser, at vederlaget er på niveau med vederlag for sammenlignelige selskaber.

Bestyrelsens honorar fastsættes ligeledes i overensstemmelse med bestyrelseshonorar i sammenlignelige selskaber.

Solar gør brug af eksterne rådgivere i relation til vederlag, når det findes hensigtsmæssigt.

## 4.1 Vederlagspolitikken form og indhold

### 4.1.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
- en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.

Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

#### Kommentar

Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønnning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning" efter selskabslovens § 139, skal efter deres godkendelse af generalforsamlingen alene genbehandles af generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning, dog minimum hvert fjerde år.

#### Praksis

I forretningsordenen for ledelsen indgår principperne for fastsættelse af honorar til bestyrelsen, herunder at formanden oppebærer tre gange honorar, og næstformanden og formanden for revisionsudvalget oppebærer halvanden gange honorar.

Vederlagsudvalget vurderer direktionens vederlag efter kontraktligt fastsatte tidsfrister. Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for løn og incitamentsordning for direktion og Solar Group Management (SGM) er vedtaget på generalforsamlingen og vil minimum hvert fjerde år eller ved væsentlig ændring blive behandlet på Solars generalforsamling.

Vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, der indgår i vederlæggelsen af selskabets ledelse og beskrives i årsrapporten og på selskabets hjemmeside.

#### 4.1.2

##### Anbefaling

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 ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og
- sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.

##### Praksis

Der er fastsat grænser for størrelsen af både aktiebaseret og ikke-aktiebaseret incitamentsaflønning i forhold til det faste vederlag for at sikre en passende balance mellem lang- og kortsigtede interesser samt en balanceret risikovillighed. Den ikke-aktiebaserede

incitamentsaflønning er direkte koblet til opnået EBITA, mens tildeling af aktieoptioner eller betingede aktier ikke er resultatbestemt. Aktiebaserede incitamenter har en optjeningsperiode/modningsperiode på tre år.

Den nuværende vederlagsaftale for direktionen fastslår, at selskabet i helt særlige tilfælde kan kræve tilbagebetaling af variable lønandele, hvis et medlem af direktionen misligholder sin kontrakt.

#### 4.1.3

##### Anbefaling

Det anbefales, medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.

##### Kommentar

Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs.

##### Praksis

Bestyrelsen er fast aflønnet og er således ikke incitamentsaflønnet.

#### 4.1.4

##### Anbefaling

Det anbefales, at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.

##### Kommentar

En optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling skal sikre sammenhæng mellem den aktiebaserede aflønning og den langsigtede

værdiskabelse for selskabet. Udover optjeningsperioden kan der eventuelt være en modningsperiode inden udbetaling.

##### Praksis

Aktiebaserede incitamentsordninger i Solar er revolverende og kan tidligst udnyttes 3 år efter tildelingen og skal være udnyttet senest 4 år efter tildelingen. Udnyttelseskursen for aktieinstrumentet kan ikke være mindre end børskursen på udstedelsestidspunktet. Præmisser for aktieoptionsprogrammet og tildelingen af betingede aktier er beskrevet i Solars årsrapport. Af præmisserne fremgår bl.a. at ved udmåling af aktieoptionen eller tildelingen af betingede aktier anvendes den gennemsnitlige børskurs på selskabets aktier 10 børsdage efter offentliggørelse af selskabets årsrapport. Indløsningskursen for aktieoptioner er den ved udmålingen anvendte kurs. Betingede aktier tildeles vederlagsfrit.

#### 4.1.5

##### Anbefaling

Det anbefales, den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.

##### Praksis

Hvis Solar opsiges ansættelsesforholdet med selskabets direktør, vil direktøren få udbetalt op til et års vederlag og yderligere seks måneders fast gage.

## 4.2 Oplysning om vederlag

### 4.2.1

#### Anbefaling

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

#### Kommentar

Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.

#### Praksis

Selskabets vederlagspolitik, dens baggrund og dens efterlevelse behandles i årsrapportens note 5, personaleomkostninger.

### 4.2.2

#### Anbefaling

Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

#### Praksis

I årsrapporten er oplyst honorar til bestyrelsen. Forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår fremlægges som særskilt punkt til godkendelse på generalforsamlingen.

### 4.2.3

#### Anbefaling

Det anbefales, selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

#### Praksis

Solar udarbejder ikke vederlagsrapporter. De enkelte direktions- og bestyrelsesmedlemmers vederlag/honorar fremgår af årsrapporten, ligesom selskabet har udarbejdet og offentliggjort en vederlagspolitik.

Årsrapporten indeholder oplysninger om vederlag for det enkelte bestyrelses- og direktionsmedlem, og sammenhængen med vederlagspolitikken beskrives.

Desuden indeholder årsrapporten oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordninger for direktionen. Selskabet har ikke pensionsforpligtelser overfor direktionen.

Da EU's aktionærrettighedsdirektiv nu er implementeret i dansk lovgivning, vil Solar udarbejde en vederlagsrapport for 2020, der vil blive fremlagt på generalforsamlingen i 2021.

# 5

Regnskabs-  
aflæggelse,  
risikostyring og  
revision

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.

Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for værdiskabelse og fremtidsudsigter.

Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal bestyrelsen specifikt tage 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.

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.

Solar aflægger delårsrapporter i overensstemmelse med IAS 34 og årsrapport i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS). Revisionsudvalg og bestyrelse overvåger overensstemmelsen i samarbejde med Internal Audit og ekstern revision.

Direktionen er ansvarlig for implementering af effektive systemer til risikostyring og intern kontrol i hele koncernen og for at fastholde fokus på løbende forbedringer af disse systemer. Bestyrelsen og revisionsudvalget vurderer løbende effektiviteten i Solars systemer for risikostyring og intern kontrol.

Bestyrelsen vurderer løbende forudsætningerne for going concern, og i forbindelse med godkendelse af delårsrapporter og årsrapporter anføres bestyrelsens stillingtagen i bestyrelsesprotokollen.

På basis af revisionsudvalgets indstilling foretager bestyrelsen efter samråd med direktionen valg af revisor. Bestyrelsen orienteres af direktionen, hvis der indgås aftale med revisor om væsentlige ikke-revisionsydelse. Desuden rapporterer revisor løbende i revisionsprotokollen om eventuelle ikke-revisionsydelse.

## 5.1 Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

### 5.1.1

#### Anbefaling

Det anbefales, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.

#### Kommentar

Oplysningerne om selskabets risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

#### Praksis

Solars aktiviteter indebærer, at resultat og egenkapital kan påvirkes af en række kommercielle og finansielle risici, og selskabet lægger stor vægt på en løbende vurdering af disse risici. Årsrapporten og Solar-koncernens hjemmeside indeholder en beskrivelse af de enkelte elementer.

Solar beskriver i årsrapporten og på Solar-koncernens hjemmeside de risici, der er forbundet med koncernens aktiviteter. Risikostyring er behandlet som et særskilt tema i årsrapporten, mens beskrivelse af intern kontrol indgår på [www.solar.eu](http://www.solar.eu).



## 5.2 Whistleblower-ordning

### 5.2.1

---

#### **Anbefaling**

Det anbefales, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

#### **Kommentar**

Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i bestyrelsen, evt. gennem revisionsudvalget.

---

#### **Praksis**

Solar har etableret en whistleblower-ordning, hvor såvel medarbejdere som øvrige interessenter fortroligt kan rapportere uregelmæssigheder. Rapporteringer fra whistleblower-ordningen tilgår løbende bestyrelsen via revisionsudvalget.

## 5.3 Kontakt til revisor

### 5.3.1

---

#### **Anbefaling**

Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

---

#### **Praksis**

I revisionsprotokollatet rapporterer revisor løbende omfang og resultat af det udførte arbejde. Revisionsprotokollatet fremlægges på hvert bestyrelsesmøde til drøftelse og godkendelse. Revisor deltager i det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten godkendes. Derudover deltager revisor i bestyrelsesmøder, når der er behov herfor.

Revisionsudvalget mødes én gang årligt med henholdsvis den generalforsamlingsvalgte revisor og Internal Audit uden deltagelse af direktionen.

### 5.3.2

---

#### **Anbefaling**

Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

---

#### **Praksis**

Revisionsudvalget forhandler årligt revisionsaftale med den generalforsamlingsvalgte revisor. Revisionsaftalen fremlægges til godkendelse på bestyrelsesmødet.

Solar A/S  
Industrivej Vest 43  
DK-6600 Vejle  
Tlf. 79 30 00 00  
CVR-nr. 15908416

[www.solar.eu](http://www.solar.eu)  
<http://www.linkedin.com/company/solar-as>



*stronger together*