

Lovpligtig redegørelse for god selskabsledelse i NORDEN

1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse.....	2
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar	3
3. Åbenhed og transparens	3
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar.....	4
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering.....	5
6. Ledelsens vederlag.....	10
7. Regnskabsafleggelse (Finansiell rapportering)	12
8. Risikostyring og intern kontrol	12
9. Revision	13



Bestyrelsen for NORDEN har behandlet denne ”Lovpligtige redegørelse for god selskabsledelse” på sit møde den 14. november 2011. Selv om redegørelsen dækker regnskabsåret 2011, vil de beskrevne principper for god selskabsledelse i NORDEN også være gældende i 2012. På de følgende sider vises vejledningerne fra Komitéen for God Selskabsledelse i kolonnen til venstre, mens NORDENs holdninger vises i kolonnen til højre. For at lette læsningen anvender NORDEN følgende farvesymboler:

▲ **fuld efterlevelse**; ► **delvis efterlevelse**; ▼ **anden praksis i NORDEN**

Anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse opererer med begreberne ”det øverste ledelsesorgan” og ”det centrale ledelsesorgan”, hvorimod NORDEN anvender ordet ”bestyrelsen”, som dækker begge termer.

1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ NORDEN web- og audiocaster den årlige generalforsamling og direktionens præsentation af delårsrapporterne. På hjemmesiden kan aktionærer ligeledes finde opdateret information om Selskabet og Selskabets aktiviteter. Aktionærer og andre interessenter har også mulighed for løbende at modtage selskabsmeddelelser og anden information. Endelig deltager NORDEN i forskellige aktiviteter for at fremme dialogen med aktionærer og andre eksterne interessenter.
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.	▲ Bestyrelsen vurderer kapital- og aktiestruktur regelmæssigt og altid i forbindelse med udarbejdelsen af Selskabets strategi og budgetter samt udlodning af udbytte. Vurderingen er indeholdt i årsrapporten og formandens beretning på den årlige generalforsamling.
1.3. Generalforsamling	
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	▲ En særlig sektion på hjemmesiden skal lette aktionærernes mulighed for at deltage i og/eller gøre deres indflydelse gældende på generalforsamlingen.
1.3.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.	▲ NORDEN følger nøje udviklingen inden for elektronisk afholdelse af generalforsamlinger, men bestyrelsen har indtil videre besluttet, at fysisk deltagelse på generalforsamlingen er den bedste mødeform.
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.	▲ Fuldmagterne er adskilte, således at aktionærerne kan tage stilling til de enkelte punkter på dagsordenen separat.
1.3.4. Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	▲ Alle medlemmer af bestyrelsen og direktionen tilstræber at være til stede på generalforsamlingen. De generalforsamlingsvalgte medlemmer vil være til stede undtaget i særlige tilfælde. Der kan være tilfælde, hvor det ikke er muligt for de medarbejdervalgte medlemmer at deltage som følge af opgaver på Selskabets skibe.
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	▲ I tilfælde af et overtagelsesforsøg vil bestyrelsen handle i aktionærernes interesse og vil ikke træffe beslutninger, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget. Af samme årsag har

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	NORDEN ingen stemmerets- eller ejerskabsbegrænsninger.
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.	▲ Bestyrelsen vil handle i aktionærernes interesse og sikre, at aktionærerne får mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i Selskabet på de aftalte vilkår.

2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ Bestyrelsen har vedtaget en kommunikationspolitik, og i tilknytning hertil er Selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til Selskabet blevet identificeret. Politikken kan læses på Selskabets hjemmeside.
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.	▲ Bestyrelsen har vedtaget en kommunikationspolitik, herunder Selskabets forhold til interessenterne (som ovenfor anført). I tillæg til denne politik har NORDEN en særlig investor relations-politik, som regulerer kommunikationen med børsmarkedet. NORDEN har fastlagt procedurer for at sikre, at Selskabet overholder NASDAQ OMX Københavns regler for udstedere af aktier samt opretholder et højt informationsniveau. Politikkerne kan læses på Selskabets hjemmeside.
2.2. Samfundsansvar	
2.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	▲ Bestyrelsen har vedtaget en CSR-politik, som kan læses på Selskabets hjemmeside og i Selskabets CSR-rapport.

3. Åbenhed og transparens

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet	
3.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	▲ Bestyrelsen har vedtaget en kommunikationspolitik. På grundlag af denne politik udarbejdes handlingsplaner.
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	▲ Alle selskabsmeddelelser offentliggøres på både dansk og engelsk. Hjemmesiden er primært på engelsk, men omfattende uddrag af hjemmesiden er på dansk. En del af indholdet foreligger også på kinesisk, spansk, portugisisk og japansk.
3.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	▲ NORDEN offentliggør delårsrapporter på engelsk og dansk.



4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

Corporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ Bestyrelsen fastlægger Selskabets overordnede strategi en gang årligt og følger løbende op på denne.
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.	▲ Bestyrelsen vurderer løbende, om Selskabet har de nødvendige kvalifikationer, og om de finansielle midler til enhver tid er tilstrækkelige, således at Selskabet kan operere og opfylde 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.	▲ Bestyrelsen fastlægger årligt sine væsentligste opgaver i relation til strategi, mål, risikostyring, ledelsesmæssige og kontrollerende forhold samt direktionens vederlag.
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.	▼ NORDEN tilstræber mangfoldighed i bestyrelse, direktion og øvrig ledergruppe, og NORDEN mener, at dette bedst fremmes ved, at medlemmerne hver især har de kompetencer og profiler, som kræves, for at de kan bidrage optimalt til Rederiets udvikling. NORDEN vil ikke opstille kvoter eller mål for køn, nationalitet, alder etc., idet der i hvert tilfælde vil blive foretrukket den kandidat, som har de specifikke kompetencer, der kræves i den konkrete funktion.
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.	▲ Bestyrelsen gennemgår forretningsordenen regelmæssigt og mindst én gang årligt.
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.	▲ Der er fastlagt en forretningsorden, som løbende vurderes, for direktionens rapportering til bestyrelsen. Ud over materiale til bestyrelsesmøder mv. modtager bestyrelsen en månedsrapport med Selskabets finansielle og forretningsmæssige status samt opfølgning på mål og strategi. Bestyrelsen holdes også underrettet om andre forhold, hvor dette er påkrævet.
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.	▲ Bestyrelsen har en næstformand.
4.3.2. Det anbefales , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	▲ Forretningsordenen for bestyrelsen indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar. Næstformanden bistår bestyrelsesformanden i udførelsen af dennes opgaver. I tilfælde af formandens fravær varetager næstformanden de pligter, der påhviler formanden, og har dennes tilkommende beføjelser.
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.	▲ Bestyrelsesformanden organiserer og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre effektivitet i arbejdet og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde.

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ Hvis der er behov for, at bestyrelsesformanden udfører særlige opgaver for Selskabet, skal der træffes en bestyrelsesbeslutning herom, inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer ansvaret for den overordnede ledelse og kontrolfunktion.

5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ De kompetencer, som bestyrelsen skal besidde for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, evalueres årligt i forbindelse med forretningsordenen. Kompetencerne er beskrevet i årsrapporten, som er tilgængelig på hjemmesiden. Forslag om valg af bestyrelsesmedlemmer fremlægges på generalforsamlingen, og beskrivelse af kandidaterne samt motivering udsendes sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen.
5.1.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.	▲ Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater til bestyrelsen tages der hensyn til behovet for fornyelse og mangfoldighed. De afgørende faktorer er dog kandidatens kompetencer og erfaring.
5.1.3. Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.	► Ved forslag om nyvalg til bestyrelsen udsendes sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen et bilag, der beskriver kandidaternes nuværende og tidligere erhvervs erfaring, alder, uddannelse og væsentlige tillidshverv i danske og udenlandske selskaber og organisationer – undtaget ledelseshverv i personligt ejede anpartsselskaber, hvor disse anses for uvæsentlige.. Bilaget præsenteres på generalforsamlingen. Når det er muligt, præsenterer kandidater til nyvalg sig fra talerstolen på generalforsamlingen. Ved forslag om genvalg af siddende medlemmer sendes en beskrivelse af kandidaterne, som beskrevet ovenfor, ud sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen.
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.	▲ Årsrapporten indeholder en beskrivelse af sammensætningen af bestyrelsen samt af de enkelte medlemmers særlige kompetencer.
5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan	
5.2.1. Det anbefales , at medlemmerne af det øverste	▲ Nye medlemmer af bestyrelsen modtager en grundig

Corporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	introduktion til NORDEN, som formanden forestår i samarbejde med direktionen.
5.2.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.	▲ Bestyrelsen evaluerer en gang årligt sit virke, sine kompetencer og samspillet mellem bestyrelsesmedlemmerne. Evalueringens form og indhold fastlægges fra år til år. I 2011 skete denne evaluering med bistand fra en ekstern og uvildig person. Ud over selvevalueringen drøfter bestyrelsen regelmæssigt sin rolle, sine opgaver og de kvalifikationer, der er nødvendige, for at bestyrelsen kan varetage sine ledelsesmæssige og kontrollerende opgaver. Bestyrelsen vurderer, at den i kraft af sin mangeårige erfaring, sit netværk og særlige kompetencer inden for shipping, økonomi og strategisk ledelse er fuldt ud kvalificeret til at lede NORDEN.
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.	▲ NORDENs vedtægter foreskriver, at antallet af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er mellem 4 og 6. Dette antal vurderes at være passende for at sikre en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces. Desuden vælger NORDENs medarbejdere 3 repræsentanter til bestyrelsen.
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.	▲ Bestyrelsen vurderer regelmæssigt, om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.
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, - repræsenterer en kontrollerende aktionærs interesser, - inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. person eller indirekte som partner eller andet, 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	▶ Ingen medlemmer af bestyrelsen har tidligere været ansat i NORDEN, har modtaget vederlag ud over deres bestyrelseshonorar, har haft direkte eller indirekte forretningsrelationer til NORDEN eller har været ansat hos Selskabets eksterne revisor. Alligevel kan 3 ud af 5 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer ifølge Komiteens definitioner ikke anses for at være uafhængige, da 2 af dem har tilknytning til en storaktionær i NORDEN, og alle 3 har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år. NORDEN tillægger det stor betydning, at den samlede bestyrelse har en væsentlig erfaring med ledelsen af Selskabet. Denne erfaring og de samlede kompetencer inden for shipping, økonomi og strategisk ledelse er et væsentligt aktiv i styringen af en voksende og stedse mere kompleks forretning.

Corporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
selskabet, <ul style="list-style-type: none"> - have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller - være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige. 	
5.4.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.	▲ Oplysninger om, hvilke bestyrelsesmedlemmer der anses som uafhængige ifølge Komiteens definitioner gives i forbindelse med den årlige generalforsamling.
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 selskbalovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.	▲ NORDEN har på sin hjemmeside kort beskrevet systemet vedrørende medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.
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.	▲ Bestyrelsen fastlægger en arbejdskalender, så alle relevante emner behandles i årets løb. Antallet af møder, mødefrekvensen og væsentligste aktiviteter beskrives i årsrapporten.
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.	▲ Hvert medlem af bestyrelsen forventes at vurdere, hvor mange hverv han/hun kan udføre på tilfredsstillende vis.
5.7.2. Det anbefales , at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: <ul style="list-style-type: none"> - den pågældendes stilling, - den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og - det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 	► Årsrapporten indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes stilling, andre ledelseshverv, antal aktier i Selskabet samt ændringer heri i regnskabsåret. Bestyrelsen er ikke omfattet af et optionsprogram. Ledelseshverv beskrevet i årsrapporten inkluderer ikke ledelseshverv inden for NORDEN eller selskaber tilknyttet Rederiet samt andre ledelseshverv, eksempelvis i personligt ejede anpartsselskaber, som bestyrelsen anser som uvæsentlige.
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.	▲ Aldersgrænsen er 72 år. Årsrapporten indeholder hvert medlems fødselsår og alder.
5.9. Valgperiode	
5.9.1. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan er på	▼ I NORDEN er 2 af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer på valg hvert år. NORDEN

Corporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	tillægger det afgørende betydning, at denne model sikrer den nødvendige kontinuitet.
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 periode.	▲ Af årsrapporten fremgår, hvornår det enkelte medlem første gang valgtes, hvornår medlemmet senest blev genvalgt, og hvornår den nuværende valgperiode udløber.
5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)	
5.10.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør: <ul style="list-style-type: none"> - ledelsesudvalgenes kommissorier, - udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt - navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysninger om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	▲ Kommissorier for ledelsesudvalg, væsentligste aktiviteter, antal møder i løbet af året og medlemmer i de forskellige komitéer er offentliggjort på Selskabets hjemmeside og i årsrapporten.
5.10.2. Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	▶ Ifølge Komitéens definitioner er flertallet af medlemmerne af Revisionskomitéen ikke uafhængige, da Revisionskomitéen består af hele bestyrelsen. Flertallet af medlemmerne af Vederlagskomitéen er uafhængige ifølge Komitéens definitioner.
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> .	▲ Bestyrelsen har nedsat en Revisionskomité.
5.10.4. Det anbefales , at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: <ul style="list-style-type: none"> - formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at - udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked. 	▶ Revisionskomitéen består af hele bestyrelsen, da overvejelserne i Revisionskomitéen er for vigtige til at udelukke nogle bestyrelsesmedlemmer, og bestyrelsens beskedne størrelse sikrer en let håndtering af emner. Bestyrelsesformanden er formand for Revisionskomitéen, da han anses for at være mest egnet i kraft af sin post som bestyrelsesformand og sin professionelle baggrund. Revisionskomitéen består af alle bestyrelsesmedlemmerne, og på grund af bestyrelsesmedlemmernes viden inden for finans, regnskab, revision og risikovurdering anses Revisionskomitéen for at besidde den nødvendige sagkundskab og erfaring.
5.10.5. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om: <ul style="list-style-type: none"> - regnskabspraksis på de væsentligste områder, - væsentlige regnskabsmæssige skøn, - transaktioner med nærtstående parter, og - usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne. 	▲ Komitéens anbefalinger er integreret i Revisionskomitéens opgaver.
5.10.6. Det anbefales , at revisionsudvalget: <ul style="list-style-type: none"> - årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, - fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af 	▲ Revisionskomitéen vurderer årligt behovet for en intern revisionsfunktion. Det vurderes dog, at der på nuværende tidspunkt ikke er et sådant behov.

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
<p>lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og</p> <ul style="list-style-type: none"> - overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 	
<p>5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelses 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. 	<p>▼ Opgaver i forbindelse med Komitéens anbefalinger varetages af bestyrelsesformanden. Der er ikke blevet nedsat et formelt nomineringsudvalg, men beslutninger tages af hele bestyrelsen.</p>
<p>5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflytning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans 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. 	<p>▲ Bestyrelsen har nedsat en Vederlagskomité, der håndterer opgaver i overensstemmelse med Komitéens anbefalinger. Vederlagskomitéen er ansvarlig for implementeringen af Selskabets vederlagspolitik og fremkommer med forslag til den samlede bestyrelse.</p>
<p>5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	<p>▲ Vederlagskomitéen anvender ikke de samme eksterne rådgivere som direktionen.</p>
<p>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen</p>	
<p>5.11.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det</p>	<p>▲ Bestyrelsesformanden evaluerer i samarbejde med resten af bestyrelsen, om bestyrelsen besidder den</p>

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.	relevante og nødvendige uafhængighed, viden og professionelle erfaring i forhold til Selskabets behov. Evalueringen omfatter også samarbejdet i bestyrelsen og medlemmernes indsats.. Proceduren fastlægges år for år. I 2011 skete evalueringen med bistand fra en ekstern og uvildig person.
5.11.2. Det anbefales , at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forstås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.	▲ Bestyrelsesformanden forestår evalueringen, og resultatet drøftes i hele bestyrelsen. Proces og resultater beskrives i årsrapporten.
5.11.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	► Direktionens arbejde og resultater evalueres løbende og altid i forbindelse med den årlige forhandling af direktionens løn- og bonusforhold. En kontinuerlig dialog om prioriteringer, indsats og resultater tillægges større betydning end mekaniske årlige kriterier.
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.	▲ Samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen evalueres som led i bestyrelsens selvevaluering og drøftes mellem bestyrelsen og direktionen samt på møder mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformanden.

6. Ledelsens vederlag

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
6.1. Vederlagspolitikens form og indhold	
6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	▲ Generalforsamlingen vedtog i 2008 for første gang en vederlagspolitik, og den blev fornyet på generalforsamlingen i 2011. Politikken beskriver hovedprincipperne for vederlag til bestyrelsen, direktionen og NORDENs medarbejdere. Vederlagspolitikken er gengivet på Selskabets hjemmeside. Implementeringen af hovedelementerne i vederlagspolitikken er beskrevet i årsrapporten og i formandens beretning på generalforsamlingen. Bestyrelsens vederlag fremlægges ligeledes til godkendelse på generalforsamlingen.
6.1.2. Det anbefales , at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	▲ Vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på den årlige 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.	▲ Vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af komponenterne i vederlaget til medlemmer af bestyrelsen, direktionen og andre medarbejdere i NORDEN.
6.1.4. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder: <ul style="list-style-type: none"> - en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og - en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. 	▲ Vederlagspolitikken indeholder begrundelser for valget af de enkelte vederlagskomponenter og en beskrivelse af de kriterier, som ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.
6.1.5. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken	► Vederlagspolitikken indeholder variable vederlag for

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
indeholder variable komponenter, <ul style="list-style-type: none"> - fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, - sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt, - er klarhed om resultatkrævier 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. 	direktionen og andre medarbejdere. NORDENs vederlagspolitik efterlever Komiteens anbefalinger med undtagelse af ét enkelt forhold: Bestyrelsen har besluttet, at tildeling af eventuel kontantbonus til finansdirektøren på grund af dennes særlige funktion ikke sker ud fra resultatkrævier, men ud fra bestyrelsens diskretionære skøn.
6.1.6. Det anbefales , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	▲ Bestyrelsens vederlag omfatter ikke aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.
6.1.7. Det anbefales , at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverede, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	▲ Direktionens vederlag omfatter aktiebaseret aflønning. Aktieoptionerne har en løbetid på 3 år, og optionerne kan udnyttes efter 3 år. Programmerne vurderes og tildeles årligt, og indløsningskursen er højere end markedskursen på tildelingstidspunktet. Optionerne vil således først have værdi, når aktionærene har modtaget et afkast af deres investering. Direktionens optionstildelinger kan ved tildelingen have en værdi på op til 150% af den faste, årlige løn. En del af en eventuel nettogevinst på optioner skal <u>geninvesteres</u> i NORDEN-aktier.
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.	▲ Den beskrevne situation har aldrig været relevant for Selskabet, men muligheden er indarbejdet i de relevante aftaler.
6.1.9. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	► Fratrædelsesgodtgørelse udgør ikke mere end 1 års vederlag for direktionen og 4-12 måneders vederlag for Senior Vice Presidents. I tilfælde af change of control, for eksempel ved overtagelse af NORDEN eller fusion med en anden virksomhed, kan fratrædelsesgodtgørelse dog udgøre 2 års ekstra vederlag for direktionen og 1 års ekstra vederlag for udvalgte Senior Vice Presidents.
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.	▲ Vederlagspolitikken er klart beskrevet i årsrapporten, og hele politikken gengives på Selskabets hjemmeside.
6.2.2. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	▲ På NORDENs årlige generalforsamling redegør bestyrelsesformanden grundigt for udmøntningen af Selskabets vederlagspolitik.
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.	► I årsrapporten oplyser NORDEN forslaget til det samlede vederlag for bestyrelsen og det samlede vederlag for direktionen, inklusive fast løn, kontant bonus, aktieoptioner, medarbejderaktier og fratrædelse i særlige situationer. Direktionen har ikke andre væsentlige fordele og oppebærer ikke pensionsordninger. NORDEN

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
	offentliggør ikke det samlede vederlag for de enkelte medlemmer af bestyrelsen eller direktionen, da NORDEN mener, at det væsentlige er, at aktionæerne kan bedømme det samlede vederlag og udviklingen heri.
6.2.4. Det anbefales , at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.	▲ NORDEN har ikke nogen ydelsesbaserede pensionsordninger for bestyrelse og direktion.
6.2.5. Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	▲ Direktionens ordinære fastholdelses- og fratrædelsesordninger samt fratrædelsesordninger i særlige situationer, såsom overtagelse eller fusion, er beskrevet i årsrapporten.
6.2.6. Det anbefales , at aktionæerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	▲ Det foreslåede vederlag for bestyrelsen for det igangværende regnskabsår forelægges på den årlige generalforsamling. Dog kan det faktiske vederlag afvige en smule fra forslaget på grund af uforudset yderligere arbejdsbyrde.

7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ Årsrapporten og delårsrapporterne indeholder yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet og relevant for bedømmelsen af Selskabet.
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.	▲ På bestyrelsesmødet, hvor årsrapporten godkendes, beslutter bestyrelsen, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift.

8. Risikostyring og intern kontrol

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ Rederibranchen er cyklisk. Identifikation og håndtering af de væsentligste risici samt følsomhedsanalyser er derfor en integreret del af udarbejdelsen af strategi og budget samt af alle vigtige beslutninger, som forelægges for bestyrelsen.
8.1.2. Det anbefales , at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan.	▲ NORDEN har en række planer og procedurer til styring af kommercielle og finansielle risici samt

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
	forsikringsvilkår, sikkerhed mv. Disse planer og procedurer forelægges for og godkendes af bestyrelsen. Direktionen rapporterer løbende til bestyrelsen om udviklingen på de specifikke områder.
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.	▲ NORDEN har i 2011 etableret whistleblower-ordningen SafeLine, hvor medarbejdere sikkert kan rapportere eventuelle overtrædelser af love og regler, NORDENs politikker og vejledninger eller andre alvorlige forseelser til en uafhængig External Investigator. External Investigator arbejder under instruks fra formandskabet i NORDENs bestyrelse.
8.3. Åbenhed om risikostyring	
8.3.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	▲ De hovedpunkter i risikostyringen, der har været vigtige for året, er beskrevet i ledelsesberetningen i årsrapporten, mens den samlede beskrivelse af NORDENs finansielle og kommercielle risikostyring inklusive følsomhedsanalyser er beskrevet sammenhængende i noterne til årsrapporten.

9. Revision

Gorporate governance anbefaling	NORDENs praksis og holdninger
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.	▲ Bestyrelsen mødes regelmæssigt med revisor.
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.	▲ Revisionsaftalen og revisionshonoraret aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra Revisionskomitéen.
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.	▲ Revisionskomitéen mødes med revisor mindst en gang årligt, uden at direktionen er til stede.
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.	▲ En gang årligt gennemgår revisor NORDENs kontrolsystemer og vigtige procedurer. Revisors rapport herom gennemgås og drøftes af bestyrelsen, og i den forbindelse vurderer bestyrelsen ligeledes behovet for at styrke de interne kontrol- og risikostyringssystemer, eksempelvis ved at etablere en intern revision.

