



Vestas®



# Lovpligtig redegørelse for **virksomheds- ledelse**

jf. årsregnskabslovens § 107b  
– regnskabsperioden 1. januar-31. december 2012

**Wind.** It means the world to us.™

## **Principper for god selskabsledelse**

Selskabsledelse, defineret som "det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed", er i vidt omfang afspejlet i de krav til bestyrelser, der er fastlagt i den danske selskabslov.

For Vestas' bestyrelse er god selskabsledelse ikke blot et regelsæt men en vedvarende proces. Bestyrelsen forholder sig således løbende til retningslinjerne og processerne for den overordnede ledelse af Vestas-koncernen. Hermed sikres det, at ledelsen til enhver tid er i stand til at løse dets ledelsesopgaver professionelt og under hensyntagen til gældende lovgivning, praksis og anbefalinger.

I vurderingen af retningslinjerne og processerne indgår bl.a. en gennemgang af selskabets forretningsmodel, forretningsprocesser, målsætninger, organisation, kapitalforhold, forhold til interessenter samt risici og udøvelse af den nødvendige kontrol.

En gang årligt tager bestyrelsen stilling til anbefalingerne for god selskabsledelse, som er udarbejdet af Komitéen for god selskabsledelse.

## **Danske anbefalinger for god selskabsledelse**

I henhold til NASDAQ OMX Copenhagen A/S' regler for børsnoterede selskaber skal alle børsnoterede selskaber forholde sig til Komitéens anbefalinger ud fra "følg eller forklar-princippet".










Vestas' stillingtagen til de enkelte anbefalinger er beskrevet i det følgende. Anbefalingerne præciserer, at det er lige så legitimt for et selskab at forklare afvigelser som at følge en konkret anbefaling, idet det væsentligste er, at der skabes gennemsigtighed i selskabets ledelsesforhold.

## **Reference til dokumenter**

Alle dokumenter, der henvises til i dette dokument, er at finde på [vestas.dk/investor/selskabsledelse](http://vestas.dk/investor/selskabsledelse) under punktet "Lovpligtig redegørelse".

Godkendt af Vestas Wind Systems A/S' bestyrelse, februar 2013.

# Indholdsfortegnelse

Titel	Side
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse ..... 	4
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar ..... 	8
3. Åbenhed og transparens ..... 	10
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar ..... 	11
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering ..... 	15
6. Ledelsens vederlag ..... 	25
7. Regnskabsafklæggelse (Finansiell rapportering) ..... 	31
8. Risikostyring og intern kontrol ..... 	32
9. Revision ..... 	34

## Signatur



Anbefalingen følges af selskabet.



Anbefalingen følges delvist af selskabet.



Anbefalingen følges ikke af selskabet

# 1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse

Selskabets aktionærer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtig og kan skabe værdi. Et positivt samspil mellem ledelse og aktionærer er derfor af væsentlig betydning. Aktionærernes indflydelse udøves på generalforsamlingen. Aktionærerne bør ved aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse som selskabets ejere medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for aktionærerne at indgå i dialog med selskabets ledelse. Dette kan blandt andet fremmes ved at sikre, at aktionærerne til stadighed er velorienterede om selskabets situation og fremtidsudsigter, og at generalforsamlingen reelt er et forum for kommunikation og drøftelse samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og træffer beslutninger.

---

## Anbefaling

## Vestas' kommentering

---

### 1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne

1.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan blandt andet 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.

Vestas er i en løbende dialog med selskabets aktionærer og investorer. Vestas' Investor Relations-afdeling tilstræber at være synlig og tilgængelig for nuværende og potentielle aktionærer, investorer og andre interessenter.

Kommunikationen foregår i det daglige via telefonsamtaler og skriftlige henvendelser via [ir@vestas.com](mailto:ir@vestas.com) og via en informativ hjemmeside. Endvidere udarbejdes der to gange årligt en publikation, hvor koncernchefen giver en kort orientering om virksomhedens aktuelle status, udviklingsmuligheder og et overblik over hoved- og nøgletal for den pågældende periode.

I forbindelse med regnskabsrapporteringen afholder Vestas informationsmøder for presse, analytikere og investorer. Regnskabspræsentationerne bliver transmitteret direkte via internettet.



I forlængelse af regnskabsrapporteringerne deltager Vestas' koncernchef, Executive Vice President & CFO og Investor Relations i et roadshow, hvor der afholdes møder med investorer og interessenter i Europa og USA. Vestas afholder og deltager endvidere i messer, analytiker- og investormøder samt andre Investor Relation-aktiviteter i løbet af året.

I 2012 havde Vestas 39 roadshowdage og deltog i 22 Investor Relations-arrangementer.

Endvidere afholdt Vestas i oktober kapitalmarkedsdag i Aarhus for investorer, analytikere og pressen.

I forbindelse med Vestas' ordinære generalforsamling i 2012 blev der på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor) oprettet en informationsside, hvor aktionærene kunne finde alle relevante informationer om den ordinære generalforsamling.

Vestas opfordrede endvidere selskabets aktionærer til at give deres mening til kende på den ordinære generalforsamling eller stille spørgsmål inden. Spørgsmål, der blev stillet inden den ordinære generalforsamling, blev sammen med et svar publiceret på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

Det er muligt for Vestas' interessenter via [vestas.dk/investor/kontaktIR](http://vestas.dk/investor/kontaktIR) at tilmelde sig Vestas' mailingliste, og via denne service modtage Vestas Wind Systems A/S' selskabsmeddelelser pr. e-mail.

## 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.

Vestas' bestyrelse vurderer årligt, om selskabets kapitalstruktur, aktiestruktur og kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til koncernens drift og i forhold til aktionærernes interesse, jf. bestyrelsens forretningsorden. Nærmere redegørelse forefindes i årsrapport 2012.



### 1.3. Generalforsamling

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

Vestas' generalforsamlinger er stedet for kommunikation og drøftelse, samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og træffer beslutninger.



Det er bestyrelsens ønske, at den enkelte aktionær og investor gør sin indflydelse gældende, og bestyrelsen anmoder derfor alle aktionærer og investorer om at sikre, at deres beholdning af Vestas-aktier er registreret i selskabets ejerbog på aktionærens eget navn, så Vestas ved, hvem de skal kommunikere med.

Bestyrelsen opfordrer endvidere den enkelte aktionær og investor til at give sin mening til kende ved at stemme ved kommende generalforsamlinger, enten ved:

- at møde op
- via InvestorPortalen:
  - afgive sin stemmen,
  - afgive brevstemme,
  - udfylde afkrydsningsfuldmagt,
  - give fuldmagt til bestyrelsen
- give fuldmagt til tredjemand
- skriftligt at udfylde og returnere en brevstemme eller fuldmagt.

I brochuren "Bliv aktiv Vestas-aktionær" informeres der yderligere om, hvordan man kan blive aktiv Vestas-aktionær. Brochuren findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

I 2012 blev der endvidere oprettet en informationsside på hjemmesiden indeholdende alle informationer om den ordinære generalforsamling, og i henhold til gældende regler blev der oprettet en Q&A-funktion, hvor aktionærerne havde mulighed for at stille spørgsmål inden den ordinære generalforsamling.

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

Bestyrelsen besluttede på bestyrelsesmødet i november 2011, at den ordinære generalforsamling i 2012 skulle afholdes ved fysisk fremmøde.



Aktionærer, som ikke havde mulighed for at deltage, og som var berettiget til at stemme, kunne inden den ordinære generalforsamling afgive deres stemmenten via Vestas' InvestorPortal, afgive brevstemme, udfylde en afkrydsningsfuldmagt eller give fuldmagt til bestyrelsen eller tredjemand.

1.3.3. Det anbefales, at der i fuldmægter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Aktionærer kunne på fuldmagtsblanketten til den ordinære generalforsamling i 2012 tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen og på den måde gøre deres indflydelse gældende.



Reglerne for afholdelse af Vestas' generalforsamlinger er beskrevet i Vestas' vedtægter.

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

Vestas anbefaler, at alle bestyrelsesmedlemmer og direktionsmedlemmer er til stede på generalforsamlingen.



På den ordinære generalforsamling i 2012 deltog 11 ud af bestyrelsens 12 medlemmer og direktionen.

## 1.4. Overtagelsesforsøg

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

Ved et eventuelt overtagelsesforsøg vil bestyrelsen afholde sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et sådant ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget, jf. bestyrelsens forretningsorden.



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.

Som børsnoteret selskab vil Vestas være forpligtet til at give aktionærerne mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres Vestas-aktier på de tilbudte vilkår.



## 2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar

For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og værdiskabende, er det afgørende, at selskabet udover dialogen med aktionærerne har gode relationer til sine øvrige interessenter (stakeholders).

Selskabets ledelse bør drive og udvikle selskabet under behørig hensyntagen til dets interessenter og i passende omfang indgå i aktiv dialog med disse for at udvikle og styrke selskabet. En sådan dialog kan blandt andet foregå ved afholdelse af investormøder.

---

### Anbefaling

### Vestas' kommentering

---

#### 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.

Vestas' forhold til dets interessenter – nuværende og potentielle aktionærer, forretningspartnere, medarbejdere og det omgivende samfund – er baseret på selskabets forretningsgrundlag, vision, mission og målsætninger.



Vestas søger at udvikle og vedligeholde gode relationer til sine interessentgrupper, idet sådanne relationer vurderes at have væsentlig og positiv betydning for selskabets udvikling.

En gang årligt i forbindelse med opdatering af dokumentet "Vestas' forhold til koncernens interessenter" identificeres selskabets vigtigste interessenter og deres væsentligste interesser i forhold til selskabet, jf. bestyrelsens forretningsorden.

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.

Vestas' bestyrelse har vedtaget en politik vedrørende selskabets forhold til dets interessenter, jf. bestyrelsens forretningsorden. Politikken blev senest behandlet på bestyrelsesmødet i november 2012.





Endvidere har Vestas vedtaget en Code of Conduct, som er et regelsæt for etisk adfærd, der fastsætter standarder på forskellige områder, som alle Vestas-medarbejdere skal følge for at opretholde Vestas' omdømme som en virksomhed med høj integritet og troværdighed.

Bestyrelsen fører tilsyn med direktionens ledelse af selskabet, og sikrer dermed at interessenternes interesser og roller respekteres, jf. bestyrelsens forretningsorden.

Hver måned modtager bestyrelsen en rapport fra selskabet, som indeholder beskrivelser af, hvilke Investor Relations-aktiviteter selskabet har deltaget i.

## 2.2. Samfundsansvar

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

Enhver virksomheds handlinger påvirker de omgivelser, virksomheden opererer i. En virksomhed står til ansvar – i lovgivningen og i den offentlige mening – for den indflydelse, virksomhedsaktiviteten har på naturen og på det lokale og globale samfund.



Vestas er en international virksomhed og bestræber sig på at være en ansvarlig samfundsbevidst virksomhed på globalt plan. Derfor bestræber Vestas sig på at drive forretning på en måde, der belaster miljøet og omgivelserne i øvrigt mindst muligt.

Politikker vedrørende samfundsansvar er en del af Vestas' Code of Conduct.

Mindst en gang årligt gennemgår bestyrelsen selskabets politikker for selskabets samfundsansvar, jf. bestyrelsens forretningsorden. Politikken blev senest behandlet på bestyrelsesmødet i november 2012.

## 3. Åbenhed og transparens

Aktionærer, herunder potentielle aktionærer, og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om selskabet. Deres forståelse af og relation til selskabet afhænger blandt andet af omfanget og kvaliteten af den information, selskabet offentliggør.

Åbenhed og transparens er væsentlige forudsætninger for, at selskabets aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid.

Et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter forudsætter åbenhed og gensidig respekt.

En gennearbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper selskabet til rettidigt at levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte interne og eksterne oplysninger af høj kvalitet, og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser.

---

### Anbefaling

### Vestas' kommentering

---

#### 3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet

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

En gang årligt gennemgår og eventuelt ajourfører bestyrelsen selskabets kommunikationsstrategi, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Kommunikationsstrategien blev senest behandlet på bestyrelsesmødet i november 2012.

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

Vestas' selskabsmeddelelser offentliggøres på dansk og engelsk og distribueres af NASDAQ OMX Copenhagen's GlobeNewswire samt publiceres på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor) og [vestas.com/investor](http://vestas.com/investor).



3.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

Vestas offentliggør regnskab fire gange om året – én årsrapport samt tre delårsrapporter, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Finansielle rapporter offentliggjort i 2012 kan findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor). Tidspunktet for kommende finansielle rapporter fremgår af finanskalenderen på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

## 4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

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

Det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion, at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling samt at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

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

Både det øverste og det centrale ledelsesorgan skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

Det er det centrale ledelsesorgans opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Det centrale ledelsesorgan 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.

Det er væsentligt, at det centrale ledelsesorgan sikrer, at der løbende sker en udvikling af og opfølgning på selskabets strategiske mål og på, om forudsætningerne for at nå disse er til stede.

Anbefaling	Vestas' kommentering
------------	----------------------

### 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 afholder én gang årligt et strategiseminar med deltagelse af direktionen, hvor man drøfter koncernens strategi og fremtidige vision, jf. bestyrelsens forretningsorden. Strategimødet blev afholdt i april 2012.



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.

Mindst én gang årligt drøfter og gennemgår bestyrelsen ledelsens kompetencer for at sikre, at den rette ledelse er til stede til at opfylde selskabets strategi.



En gang årligt gennemgår og godkender bestyrelsen endvidere årsbudgettet, der blandt andet indeholder emner som likviditet, finansieringsforhold og pengestrømme.

I 2012 blev emnerne behandlet på bestyrelsesmødet i november, jf. bestyrelsens forretningsorden.

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.

På bestyrelsesmødet i marts 2012, hvor bestyrelsen gennemgik sin forretningsorden, fastlagde bestyrelsen sine væsentligste opgaver og vurderede på hvilken måde, den ville udøve kontrol med direktionens arbejde, jf. bestyrelsens forretningsorden.



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.

For at nå sine strategiske mål skal Vestas blandt andet blive mindre dansk, og flere chefer skal være kvinder. Ved udgangen af 2012 var antallet af forskellige nationaliteter 84. Ikke-danskere bestred 56 pct. af stillingerne i de øvre ledelseslag, hvor andelen af kvinder var 17 pct. Målet er desuden, at mange nationaliteter er repræsenteret over alt i virksomheden, hvor et bredt spektrum af faggrupper er repræsenteret. Fremover er formålet at andelen af kvindelige ledere bør stige, lige som andelen af ikke-danskere i ledende stillinger ønskes forøget. Men kvalifikationer har altid førsteprioritet.



Bestyrelsen drøfter også mangfoldighed med hensyn til bestyrelsessammensætningen. Dette foregår i forbindelse med vurdering af nye bestyrelseskandidater. Ved udpegning af nye bestyrelseskandidater forfølger bestyrelsen det mål, at bestyrelsen skal bestå af flere nationaliteter af begge køn. Herudover fokuserer bestyrelsen på en differentieret aldersfordeling i bestyrelsen. Dog uden at gå på kompromis med de øvrige rekrutteringskriterier.

## 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 for bestyrelsen en gang årligt for at sikre, at den er et effektivt og operationelt redskab i bestyrelsens arbejde, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Bestyrelsens forretningsorden blev i 2012 behandlet på bestyrelsesmøderne i marts og juni måned.

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.

Bestyrelsen gennemgår og godkender direktionens forretningsorden én gang årligt på bestyrelsesmødet, der afholdes i forbindelse med den ordinære generalforsamling, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Forretningsordenen fastlægger blandt andet procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen, og for bestyrelsens og direktionens indbyrdes dialog i øvrigt. På den måde sikres det, at bestyrelsen løbende modtager de oplysninger om selskabets virksomhed, som bestyrelsen har behov for. Direktionen skal dog under alle omstændigheder sikre, at væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen, uanset om bestyrelsen har anmodet om det.

Direktionens forretningsorden blev senest behandlet på bestyrelsesmødet i marts 2012.

## 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.

I henhold til Vestas' vedtægters § 8, stk. 2, kan bestyrelsen beslutte, at der vælges en næstformand. Vestas' bestyrelse har valgt en næstformand.



Ved formandens forfald varetager næstformanden de pligter, der påhviler formanden, jf. dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar".

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

Formandens og næstformandens opgaver og ansvar er beskrevet i dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar". Dokumentet opdateres en gang årligt i forbindelse med opdatering af bestyrelsens forretningsorden.



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.

Bestyrelsen planlægger bestyrelsens møder for to år ad gangen. Bestyrelsesformanden bærer ansvaret for, at mødefrekvensen tilrettelægges således, at bestyrelsen hele tiden kan være en aktiv sparringspartner for direktionen, og kan reagere hurtigt og effektivt.



Ved fordeling af bestyrelsens arbejdsopgaver og den løbende dialog under bestyrelsesmøderne tilstræber formanden, at det enkelte bestyrelsesmedlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet til gavn for selskabet, jf. bestyrelsens forretningsorden.

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.

Bestyrelsesformanden må ikke udføre hverv for selskabet, der ikke er en naturlig del af arbejdet som bestyrelsesformand bortset fra enkeltstående opgaver, som den pågældende bliver anmodet om at udføre af og for bestyrelsen, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Bestyrelsesformanden har ikke udført sådanne enkeltstående opgaver i 2012.

Såfremt bestyrelsen beslutter, at bestyrelsesformanden skal deltage i den daglige ledelse, vil dette blive offentliggjort i en selskabsmeddelelse.

## 5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør bestyrelsen sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver.

Det er væsentligt, at det øverste ledelsesorgan i et selskab er sammensat således, at varetagelsen af de kontrolmæssige opgaver kan ske effektivt, og at der samtidig er en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan altid handler uafhængigt af særinteresser.

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

Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller. Mangfoldighed kan øge kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan.

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

---

### Anbefaling

### Vestas' kommentering

---

#### 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.

Set i forhold til de opgaver bestyrelsen står overfor, vurderer bestyrelsen løbende, hvilke kompetencer de har brug for i bestyrelsesarbejdet.



Kompetencebeskrivelsen opdateres en gang årligt i forbindelse med opdatering af bestyrelsens forretningsorden.

Kompetencebeskrivelsen findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

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 blandt andet international erfaring, køn og alder.

Bestyrelsen anvender ekstern hjælp til søgeprocessen og vurderingen af de profiler og kvalifikationer, der konkret er behov for med henblik på at supplere den ekspertise, som afspejles i den samlede sammensætning af bestyrelsen.



Ved udpegning af nye kandidater indgår blandt andet køn og alder som et kriterium, dog således at man ikke går på kompromis med øvrige rekrutteringskriterier.

I 2012 fratrådte Bent Erik Carlsen, Torsten Erik Rasmussen, Freddy Frandsen og Elly Smedegaard Rex som medlemmer af bestyrelsen. Bert Nordberg, Lars Josefsson, Eija Pitkänen og Knud Bjarne Hansen indtrådte som nye medlemmer af bestyrelsen.

Efter den ordinære generalforsamling i marts 2012 blev der afholdt konstituerende bestyrelsesmøde, hvor Bert Nordberg blev valgt som formand, og Lars Josefsson blev valgt som næstformand i bestyrelsen.

5.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.

I forbindelse med indkaldelsen til Vestas' ordinære generalforsamling i 2012, hvor valg af bestyrelsesmedlemmer var på dagsordenen, blev der udarbejdet en detaljeret beskrivelse af den enkelte kandidat, herunder alder, stilling, uddannelse, tidligere ansættelser, øvrige ledelseshverv i danske og udenlandske virksomheder og organisationer, tilidshverv og angivelse af uafhængighed samt særlige kompetencer, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Beskrivelsen findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

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.

En beskrivelse af bestyrelsens sammensætning og en profil af de enkelte bestyrelsesmedlemmer findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor) og i årsrapport 2012.



## 5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan

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

Bestyrelsesformanden foranlediger, at bestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelse modtager en introduktion til selskabet, og bestyrelsesformanden tager i samarbejde med de enkelte medlemmer stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse, jf. bestyrelsens forretningsorden.





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 foretager årligt en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetencer og sagkundskab bør opdateres, jf. dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar".



I 2012 skete dette på bestyrelsesmødet i november, hvor bestyrelsens arbejde og samarbejde blev evalueret.

Det enkelte bestyrelsesmedlem har i øvrigt selv et ansvar for aktivt at sætte sig ind i og løbende holde sig orienteret om Vestas-koncernens forhold og relevante brancheforhold, jf. bestyrelsens forretningsorden.

### 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 der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

I henhold til Vestas' vedtægter kan bestyrelsen bestå af fem til ti generalforsamlingsvalgte medlemmer, der er valgt for op til et år ad gangen, samt de eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Genvalg kan finde sted, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Bestyrelsen sikrer, at antallet af bestyrelsesmedlemmer er tilstrækkeligt til at sikre den nødvendige faglige bredde og muliggøre en hensigtsmæssig opgavefordeling blandt medlemmerne, men på den anden side ikke har en størrelse, der vanskeliggør en effektiv og hurtig beslutningsproces, jf. dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar".

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 består p.t. af otte generalforsamlingsvalgte medlemmer med bred international erfaring inden for virksomhedsledelse samt fire medarbejderrepræsentanter.



Set i forhold til de opgaver bestyrelsen stod overfor, vurderede bestyrelsen i forbindelse med indstilling af kandidater til den ordinære generalforsamling i 2012, at antallet af bestyrelsesmedlemmer var hensigtsmæssigt.

## 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 fem år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,
- have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.

5.4.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.

I henhold til anbefalingens definition af uafhængighed var seks ud af de otte generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i 2012 at betegne som uafhængige.



Et medlem har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, og et medlem er tilknyttet en af de advokatvirksomheder, der er rådgiver for selskabet.

Vestas er en ung virksomhed i en ung branche, og selskabet har undergået en betydelig udvikling, der også forventes at fortsætte fremover. På baggrund heraf – og i lyset af den store volatilitet, som branchen er undergivet – findes det af stor betydning, at bestyrelsen disponerer over såvel de fornødne kompetencer som over den erfaring, der følger af anciennitet i bestyrelsen. Bestyrelsen anerkender behovet for løbende fornyelser i bestyrelsen, og der er således indtrådt fire nye bestyrelsesmedlemmer i 2012. Samtidig er det imidlertid af stor betydning at fastholde den ekspertise og erfaring, som de nuværende bestyrelsesmedlemmer besidder.

På [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor) oplyses og begrundes, hvilke af bestyrelsesmedlemmerne og bestyrelseskandidaterne, der anses for at være uafhængige i henhold til Komitéen for god selskabsledelses definition af begrebet uafhængighed.



## 5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.5.1. Det anbefales, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.

Det danske system med valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen er beskrevet på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).



Medarbejderne i Vestas har valgt at følge bestemmelserne i selskabslovgivningen vedrørende medarbejderrepræsentation.

De nuværende repræsentanter blev valgt i 2012, og deres valgperiode udløber i 2016.

## 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 planlægger bestyrelsens møder for to år ad gangen.



Bestyrelsen afholder mindst fem ordinære møder årligt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når dette i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af selskabets behov, jf. bestyrelsens forretningsorden.

Bestyrelsen afholdt i 2012 i alt 24 møder og et strategiseminar, jf. årsrapport 2012.

## 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.

Vestas er af den opfattelse, at det enkelte bestyrelsesmedlem selv er i stand til på forsvarlig vis at foretage en afvejning af medlemmets tid til bestyrelsesarbejdet og antallet af poster, således at antallet af poster ikke har negativ indflydelse på kvaliteten af bestyrelsesarbejdet i Vestas.



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

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

Vestas' årsrapport 2012 indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmers alder, stilling, øvrige ledelseshverv i danske og udenlandske virksomheder og organisationer og antal aktier.



## 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.

Vestas' vedtægter fastsætter ikke en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer.



I henhold til bestyrelsens forretningsorden vil bestyrelsen ikke opstille kandidater, der er fyldt 70 år.

Selskabet ønsker ikke at begrænse aktionærenes mulighed for at opstille kandidater, derfor er en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer ikke implementeret i Vestas' vedtægter.

En profil af de enkelte bestyrelsesmedlemmer kan findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor) og i årsrapport 2012.

## 5.9. Valgperiode

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

De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på selskabets ordinære generalforsamling, jf. Vestas' vedtægter § 8, stk. 1.



5.9.2. Det anbefales, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.

Af årsrapport 2012 fremgår året for det enkelte medlems indtræden, om genvalg har fundet sted og udløbet af den aktuelle valgperiode.



En profil af de enkelte bestyrelsesmedlemmer findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

## 5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)

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

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

Vestas' årsrapport indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesudvalgene:



- sammensætning,
- funktion,
- opgaver,
- arbejdsform og
- antal møder.

Oplysningerne findes endvidere på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

Vestas' bestyrelsesudvalg har til formål at forberede indstillinger og beslutninger til behandling og godkendelse i den samlede bestyrelse. Udvalgene har ikke selvstændig beslutningskompetence, men refererer og indstiller til den samlede bestyrelse.

På den baggrund og med det i mente, at offentliggørelse af udvalgenes aktiviteter i visse tilfælde kan være til skade for selskabet, har bestyrelsen valgt ikke at offentliggøre udvalgenes væsentligste aktiviteter.

Idet det er et lovkrav, at der nedsættes et revisionsudvalg, har bestyrelsen valgt at offentliggøre dette udvalgs kommissorium på selskabets hjemmeside.

De øvrige udvalgs kommissorier offentliggøres ikke, idet kommissorier for disse ledelsesudvalg betragtes som et internt arbejdsdokument, og det anses derfor ikke at være formålstjenligt eller værdiskabende at offentliggøre disse dokumenter.

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

Når der udpeges medlemmer til de enkelte bestyrelsesudvalg, anser bestyrelsen det som vigtigst at se på, hvilke kompetencer de enkelte medlemmer besidder, og hvordan disse kan udnyttes på bedste vis for selskabet – og bestyrelsen lægger derfor ikke hovedvægten på de enkelte medlemmers uafhængighed.



I henhold til Komitéen for god Selskabsledelses definition af begrebet uafhængighed opfylder et ud af bestyrelsens tre bestyrelsesudvalg ikke anbefalingen – nominerings- & kompensationsudvalget.

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

I henhold til gældende dansk lovgivning og bestyrelsens forretningsorden har Vestas nedsat et revisionsudvalg.



Beskrivelse af udvalgets sammensætning, opgaver og arbejdsform er oplyst i årsrapport 2012 og findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

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

I maj 2012 blev tre bestyrelsesmedlemmer valgt som medlemmer af revisionsudvalget.



- 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.

Profil af det enkelte medlem findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

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

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

5.10.6. Det anbefales, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,
- fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

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

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og
- indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.

I forbindelse med forberedelse af de fire regnskabsaflæggelser i 2012 gennemgik revisionsudvalget selskabets regnskabsrapporter og rapporterede om dette til bestyrelsen, jf. revisionsudvalgets kommissorium.



Revisionsudvalget vurderer årligt behovet for en intern revision, jf. kommissoriet for revisionsudvalget. For regnskabsperioden 2012 har revisionsudvalget vurderet, at det ikke var nødvendigt at nedsætte en intern revision, idet de opgaver, som normalt ville blive varetaget af en intern revision, varetages af en intern compliance-afdeling, som har direkte reference til revisionsudvalget, jf. årsrapport 2012.



Vestas' nominerings- & kompensationsudvalg, varetager nomineringsudvalget og vederlagsudvalgets opgaver, idet bestyrelsen har vurderet, at udvalget har den fornødne kompetence til at varetage begge opgaver.



Beskrivelse af udvalgets sammensætning, opgaver og arbejdsform er oplyst i årsrapport 2012 og findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).

5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

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

Betegnelsen for Vestas' vederlagsudvalg er "nominerings- & kompensationsudvalg", som varetager både nominerings- og vederlagsudvalgets opgaver.

Beskrivelse af udvalgets sammensætning, opgaver og arbejdsform er oplyst i årsrapport 2012 og findes på [vestas.dk/investor](http://vestas.dk/investor).



Det er bestyrelsens vurdering, at de rådgivere, selskabet anvender, er topprofessionelle rådgivere, som er i stand til at håndtere en sådan situation.



## 5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

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

I henhold til bestyrelsens forretningsorden og dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar" evaluerer bestyrelsen løbende bestyrelsens arbejde.

En gang årligt evaluerer bestyrelsen arbejdsformen og resultatet af bestyrelsens arbejde og de enkelte deltageres indsats ved en åben dialog på bestyrelsesmødet, hvor delårsrapporten for tredje kvartal godkendes.



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

Evalueringen af bestyrelsen foregår ved, at formanden leder en drøftelse heraf i den samlede bestyrelse, normalt på bestyrelsesmødet i forbindelse med godkendelse af delårsrapporten for tredje kvartal, jf. dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar".



I 2012 blev resultatet drøftet i den samlede bestyrelse på mødet i november.

Af årsrapport 2012 fremgår en beskrivelse af selvevalueringens processen – dog vil resultatet ikke blive offentliggjort. Såfremt et bestyrelsesmedlem vurderes til ikke at opfylde rollen som medlem, vil personen ikke blive indstillet til genvalg.

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

Bestyrelsen evaluerer én gang årligt direktionens arbejde og resultater. Dette sker ved en dialog mellem koncernchefen og bestyrelsesformanden, og resultatet af evalueringen forelægges efterfølgende for den samlede bestyrelse, jf. bestyrelsens forretningsorden og dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar".



Evalueringen sker ud fra blandt andet følgende kriterier:

- koncernens generelle udvikling,
- koncernens omdømme og positionering,
- gennemførelse af koncernens strategi,
- koncernens finansielle mål,
- kundetilfredshedsanalysen og
- medarbejdertilfredshedsanalysen.

5.1.1.4. 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.

En gang årligt evaluerer bestyrelsen og direktionen deres samarbejde. Dette sker ved en åben dialog på bestyrelsesmødet, hvor delårsrapporten for tredje kvartal godkendes, jf. dokumentet "Bestyrelsesformandens opgaver og ansvar".



Evalueringen forestås af formanden.

Det er ikke fundet nødvendigt at formalisere denne dialog, idet det er bestyrelsens og direktionens vurdering, at den nuværende evalueringsprocedure er hensigtsmæssig.



## 6. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Principperne 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. Den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del samt andre vederlagskomponenter, bør ligge på et rimeligt niveau og afspejle ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet. Den variable del af vederlaget skal baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse.

---

### Anbefaling

### Vestas' kommentering

---

#### 6.1. Vederlagspolitikens form og indhold

6.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.

Vestas' vederlagspolitik for bestyrelse og direktion blev godkendt af bestyrelsen i februar 2011.



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

Vestas' vederlagspolitik for bestyrelse og direktion blev behandlet og godkendt på den ordinære generalforsamling i 2011.



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

I Vestas' vederlagspolitik for bestyrelse og direktion er der redegjort for den faste og variable løn, pensions- og fratrædelsesordninger o.l.



Vedrørende incitamentsafklønning er der henvist til de overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning.

6.1.4. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder:

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

#### Bestyrelse

Bestyrelsen modtager kun bestyrelseshonorar og udvalgshonorar. Det tilstræbes, at honoreringen svarer til niveauet i sammenlignelige selskaber.



Bestyrelsens samlede honorar for regnskabsåret 2012 beløb sig til EUR 1 mio., jf. årsrapport 2012.

**Direktion**

Det er bestyrelsens opfattelse, at en kombination af fast og resultatafhængig løn for direktionen er med til at sikre, at selskabet kan tiltrække og fastholde nøglepersoner samtidig med, at direktionen gennem en delvist incitamentsbaseret aflønning får en tilskyndelse til værdiskabelse til fordel for aktionærerne.

**Fast løn:**

Det tilstræbes, at direktionens vederlag svarer til niveauet i sammenlignelige selskaber.

I 2012 blev der samlet udbetalt EUR 3 mio. i fast løn til direktionen, jf. årsrapport 2012.

**Bonus:**

Bonus er baseret på årets resultater.

Direktionen deltager i en bonusordning, som maksimalt kan udgøre 95 pct. af den faste løn, hvilket opnås ved en vejret målopfyldelse på 130 pct.

Bonusordningen for regnskabsåret 2012 er baseret på målopfyldelse af en række parametre herunder EBIT, nettoarbejdskapital, omsætning og kundetilfredshed. Bonus udbetales årligt efter godkendelsen af årsrapporten for det pågældende regnskabsår.

Direktionen modtog ingen bonus for regnskabsåret 2012 jf. årsrapport 2012.

**Aktieoptioner:**

Aktieoptionerne har fokus på fastholdelse af direktionens medlemmer og den langsigtede værdiskabelse for aktionærerne.

Optionsordningen er aktiebaseret. Tildeling vil ske årligt i forbindelse med bestyrelsens behandling af selskabets årsrapport og vil være afhængig af opretholdt ansættelse.

For det enkelte år kan maksimalt tildeles optioner med en nutidsværdi ved tildelingen svarende til 11,5 pct. af den pågældendes bruttoløn på tildelingstidspunktet. Nutidsværdien ved tildeling beregnes efter Black & Scholes-metoden.

Pr. 31. december 2012 havde direktionens fem medlemmer i alt 352.613 stk. udestående optioner.

I 2012 blev direktionen samlet tildelt 172.014 optioner, jf. årsrapport 2012.

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

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

Vestas tilbyder ledere vederlag, der indbefatter både variable og faste komponenter.

Virksomheden ønsker at vederlagene reflekterer et balanceret fokus på kortsigtede og langsigtede resultater. Derfor tilbydes både årlig bonus og en aktieoptionsordning.

#### **Bonusprogram:**

Vestas' årlige bonusprogram er baseret på klare og entydige delmål. Disse mål distribueres både gennem den generelle ledelseskommunikation samt via individuelt rettet kommunikation.

Bonusprogrammet har for alle personalegrupper defineret øvre grænser for udbetaling.

#### **Aktieoptionsprogram:**

Vestas vil med det flerårige aktieoptionsprogram sikre en direkte kobling mellem topledelsens vederlag og investorerens vurdering af forventning til langsigtet værdiskabelse. Derfor er der ikke knyttet øvre grænser for ledelsens udbytte af ordningen.

For yderligere oplysninger om vederlagspolitikken variable komponenter henvises til vederlagspolitikken og overordnede retningslinjer for incitamentsaf-lønning.



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

Bestyrelsen honoreres med et fast kontant vederlag, der årligt godkendes af generalforsamlingen. Bestyrelsen er ikke incitamentsaflønnet, jf. vederlagspolitikken.



6.1.7. Det anbefales, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes tre år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.

Medlemmer af direktionen kan tildeles optioner.



Optionerne kan tidligst udnyttes tre år efter tildelingen og vil normalt bortfalde, såfremt de ikke er udnyttet senest fem år efter tildelingen.

Udnyttelseskursen for optionerne fastsættes primo regnskabsåret, hvor nominerings- & kompensationsudvalget også fastsætter størrelsen af ordningen.

Udnyttelseskursen kan ikke på det tidspunkt være mindre end børskursen for selskabets aktier. Aktieoptionernes udnyttelseskurs korrigeres for udbetalt udbytte.

For regnskabsåret blev der i alt udstedt 172.014 optioner til direktionen

Udnyttelseskursen blev fastsat til DKK 60,66 og udnyttelsestidspunkt blev 2016-2017.

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.

Såfremt der efter tildelingen af variable lønandele til direktionen konstateres, at disse er udbetalt fejlagtigt, kan selskabet i helt særlige tilfælde kræve hel eller delvis tilbagebetaling af disse, jf. vederlagspolitikken.



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

Der er ikke aftalt fratrædelsesgodtgørelse/kompensation ved frivillig eller en ikke-frivillig fratrædelse.



## 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.

Vestas har en formaliseret vederlagspolitik.



Politikkens indhold er omtalt i årsrapport 2012.

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

På den ordinære generalforsamling i 2012 omtalte formanden i sin beretning overordnet vederlagspolitikken i forbindelse med fremlæggelsen af bestyrelsens vederlag for godkendelse.



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 oplyses bestyrelsesbasis-honoraret og udvalgsbasishonoraret.



Det er bestyrelsens vurdering, at de i årsrapport 2012 indeholdte oplysninger om vederlag og fremgangsmåden for generalforsamlingens godkendelse af bestyrelsens vederlag udgør en rimelig balance mellem behovet for åbenhed om bestyrelsens og direktionens vederlag og behovet for at sikre fortroligheden om individuelle medlemmers aflønningsforhold.

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.

Bestyrelsen er ikke omfattet af nogen Vestas-pensionsordning eller ydelsesdefineret pensionsordning.



Direktionen er ikke omfattet af Vestas' arbejdsgiveradministrerede pensionsordning eller ydelsesdefineret pensionsordning, jf. vederlagspolitikken.

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

Fratrædelsesordningerne for bestyrelses- og direktionsmedlemmer indeholder ikke usædvanlige opsigelsesvarsler, fratrædelsesgodtgørelser og pensionsforpligtelser.



For bestyrelsen er det endvidere gældende, at de ved en eventuel overtagelse ikke modtager nogen compensation. Ved opsigelse i forbindelse med at stemmemajoriteten i selskabet skifter ejer, eller selskabet bliver opløst ved fusion eller spaltning, modtager direktionen ingen compensation, dog ændres opsigelsesvarslet fra 24 til 36 måneder.

Det væsentligste indhold i bestyrelsens og direktionens fratrædelsesordning er offentliggjort i årsrapport 2012.

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

Bestyrelsen honoreres med et fast kontant vederlag, der årligt godkendes af generalforsamlingen, jf. Vestas' vedtægters § 8, stk. 7. Det tilstræbes, at honoreringen af bestyrelsen svarer til niveauet i sammenlignelige selskaber.



På den ordinære generalforsamling i 2012 blev bestyrelsens honorar godkendt for regnskabsåret 2012.

Bestyrelsens samlede honorar for regnskabsåret 2012 beløb sig til EUR 1 mio., jf. årsrapport 2012.

## 7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)

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

Det påhviler medlemmerne af de pågældende ledelsesorganer 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 fremtidsudsigter.

---

### Anbefaling

### Vestas' kommentering

---

#### 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.

I forbindelse med offentliggørelse af finansielle rapporter vurderer bestyrelse og direktion, hvilke yderligere forhold det vil være relevante at informere om.



De fire årlige regnskabsrapporter indeholder både finansielle og ikke-finansielle oplysninger.

#### 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.

I forbindelse med bestyrelsens behandling og godkendelse af årsrapporten tager bestyrelsen 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, jf. bestyrelsens forretningsorden.



## 8. Risikostyring og intern kontrol

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. Selskabets strategivalg medfører naturligt risici. 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 det øverste ledelsesorgan og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler disse organer. Det er derfor væsentligt, at det øverste ledelsesorgan påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

---

### Anbefaling

### Vestas' kommentering

---

#### 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.

Vestas har fokus rettet på risikostyring inden for de kritiske forretningsprocesser, og identifikation af risici er en integreret del af udarbejdelsen af selskabets strategi, mål og handlingsplaner, jf. bestyrelsens forretningsorden.



I henhold til bestyrelsens forretningsorden er en af bestyrelsens væsentligste opgaver risikostyring. Det vil sige kortlægning af selskabets risici og fastlæggelse af virksomhedens risikovillighed.

8.1.2. Det anbefales, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.

Bestyrelsen har godkendt en risikopolitik, herunder forsikrings-, valuta- og investeringspolitik, som er forankret i handlingsplaner og forretningsprocesser.



Intern rapportering af koncernens væsentligste risici er en del af Vestas' ledelsesinformation. Direktionsområdet Finance yder support til hele koncernen og arbejder for at afdække Vestas' risici. Der er blandt andet etableret et globalt forsikringsprogram, der udover de lovpåkrævede forsikringer omfatter forsikringer, som ud fra et forretningsmæssigt synspunkt vurderes som hensigtsmæssige.



## 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.

Vestas har etableret en whistleblower-ordning, som går under betegnelsen EthicsLine, jf. revisionsudvalgets kommissorium.



Funktionen skal sikre, at information ikke bliver undertrykt eller skjult, og den giver således medarbejdere og samarbejdspartnere adgang til at rapportere eventuelle pligtforsømmelser, ulovligheder eller forhold, der strider mod Vestas' politikker og retningslinjer.

Rapporteringen kan afgives anonymt; der kan ringes på et gratisnummer eller rapporteres/stilles spørgsmål online.

## 8.3. Åbenhed om risikostyring

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

Vestas' årsrapport 2012 indeholder et selvstændigt afsnit vedrørende "Risikostyring".



## 9. Revision

Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i det øverste ledelsesorgans arbejde.

Anbefaling	Vestas' kommentering
------------	----------------------

### 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.

Bestyrelse og direktion giver selskabets revisor(er) adgang til at foretage de undersøgelser, de finder nødvendige og sørger for, at revisor(erne) får de oplysninger og den bistand, som de anser for nødvendige for udførelsen af deres hverv, jf. bestyrelsens forretningsorden.



Bestyrelsen har en regelmæssig dialog med revisor, men revisionsudvalget har ansvaret for at sikre, at den nødvendige informationsudveksling foregår, jf. revisionsudvalgets kommissorium.

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.

Aftalegrundlaget og dermed rammerne for revisionens arbejde, herunder ikke-revisionsydelser, aftales mellem selskabets bestyrelse og revision på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget, jf. revisionsudvalgets kommissorium.



Direktionen og revisionen definerer specifikt revisors ydelser (scope), og honoraret aftales med bestyrelsen.

I 2012 blev der i alt udbetalt et honorar på EUR 12 mio. til selskabets revisorer, jf. årsrapport 2012.

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.

Revisionsudvalget mødes kvartalsvis og bestyrelsen én gang årligt med revisionen, uden at direktionen er til stede, jf. revisionsudvalgets kommissorium.



## 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 risikostyrings-systemer, samt begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.

På baggrund af revisionsudvalgets indstilling, vurderer bestyrelsen mindst én gang årligt, om intern revision er nødvendigt, jf. revisionsudvalgets kommissorium.

Bestyrelsen har for regnskabsåret 2012 vurderet, at det ikke var nødvendigt at etablere intern revision, idet de opgaver, som normalt ville blive varetaget af en intern revision, varetages af en intern compliance-afdeling, jf. årsrapport 2012.



Vestas Wind Systems A/S  
Hedeager 44 . 8200 Aarhus N . Danmark  
Tlf: +45 9730 0000 . Fax: +45 9730 0001  
vestas@vestas.com . [vestas.com](http://vestas.com)

**©Vestas 2013**

This document was created by Vestas Wind Systems A/S and contains copyrighted material, trademarks and other proprietary information. All rights reserved. No part of the document may be reproduced or copied in any form or by any means such as graphic, electronic or mechanical, including photocopying, taping or information storage and retrieval systems, without the prior written permission of Vestas Wind Systems A/S.