

Højgaard Holding A/S

Redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabsloven § 107 b, udarbejdet i forbindelse med årsrapporten for 2012.

Højgaard Holding A/S bestyrelse og direktion søger at sikre, at selskabets ledelsesstruktur og kontrolsystemer er hensigtsmæssige og fungerer tilfredsstillende.

Selskabet er noteret på NASDAQ OMX København og derfor omfattet af "Anbefalinger for god selskabsledelse", senest ændret i august 2011, som er tilgængelige på hjemmesiden www.corporategovernance.dk. Højgaard Holding A/S følger stort set anbefalingerne, men afviger delvist på enkelte områder, hvor anbefalingen ikke er fundet relevant for Højgaard Holding A/S.

Nedenfor kommenteres alle anbefalingerne, hvorvidt de følges - markeret med "X" og delvise afvigelser - markeret med "D" er begrundet.

Opdateret 5. marts 2013

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	<p>Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet.</p> <p>Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.</p>
<p>1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse</p>			
<p><i>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</i></p>			
<p>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.</p>	<p>X</p>		<p>Højgaard Holding A/S ledelse ønsker at sikre en god information til og dialog med aktionærerne. Bestyrelsesformanden og direktion har løbende dialog med de større aktionærer og andre aktionærer, som retter henvendelse. Der afholdes møder med analytikere og professionelle investorer. Præsentationer fra disse møder og generalforsamlinger er tilgængelige på hjemmesiden. Alle børsmeddelelser er til rådighed på hjemmesiden umiddelbart efter offentliggørelse og udsendes elektronisk til dem, som har tilmeldt sig e-mail service på hjemmesiden. Års- og delårsrapporter kan også modtages på papir.</p>

1.2. Kapital- og aktiestruktur

<p>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.</p>	X		<p>Aktiekapitalen er fordelt på 3.101.376 stk. A-aktier og 1.103.641 stk. B-aktier à 20 DKK. En A-aktie har 10 stemmer og en B-aktie har 1 stemme, og alle aktier har lige ret til udbytte. Begge aktieklasser er noteret på NASDAQ OMX København.</p> <p>Knud Højgaards Fond ejer 64 % af aktiekapitalen og kontrollerer 78 % af samtlige stemmer i Højgaard Holding A/S. Fonden skal efter sin fundats have en bestemmende indflydelse over Højgaard Holding A/S og derved søge at opretholde kontinuiteten i selskabet og dertil knyttede selskaber. Såfremt opretholdelsen af selskabets eller dertil knyttede selskabers anseelse eller markeds-mæssige position efter bestyrelsens vurdering nødvendiggør det, kan fonden i forbindelse med fusion, spaltning, kapitaltilførsel eller andre strukturændringer afgive den bestemmende indflydelse. Fonden skal dog bevare en væsentlig indflydelse i de nævnte selskaber.</p> <p>Det er bestyrelsens opfattelse, at opdelingen af Højgaard Holding A/S aktiekapital i to aktieklasser med forskellige stemmerettigheder er egnet til at sikre, at bestemmelserne i fundatsen for Knud Højgaards Fond efterleveres, uden at selskabets muligheder for udvikling af den grund begrænses. Højgaard Holding A/S har derfor ikke planer om at søge stemmeretsdifferentieringen ophævet.</p> <p>Selskabets vedtægter indeholder ingen grænser for ejerskab eller stemmeret.</p> <p>Bestyrelsen har en bemyndigelse fra generalforsamlingen til at erhverve egne aktier på op til 10 %.</p> <p>Højgaard Holding A/S væsentligste aktiv er 54 % ejerskab af MT Højgaard A/S. Højgaard Holding koncernens resultat vil i al væsentlighed svare til 54 % af MT Højgaard koncernens resultat, og til rådighed for udlodning til aktionærerne vil primært være det udbytte, der udloddes fra MT Højgaard A/S.</p>
--	---	--	--

1.3. Generalforsamling			
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	X		Generalforsamlingen er selskabets øverste myndighed, og bestyrelsen lægger vægt på, at aktionærerne får en grundig orientering om de forhold, der skal træffes beslutning om på generalforsamlingen. Indkaldelse til generalforsamling offentliggøres og udsendes til de navnoterede aktionærer tidligst 5 og ikke senere end 3 uger før afholdelsen. Alle aktionærer har ret til at deltage i og stemme eller afgive fuldmagt ved generalforsamlingen. Generalforsamlingen giver aktionærerne mulighed for at stille spørgsmål til bestyrelse og direktion, ligesom aktionærerne senest 6 uger før afholdelsen kan stille forslag, der ønskes behandlet 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.	X		Generalforsamling afholdes ved fysisk fremmøde og ved anvendelse af fuldmagter. Bestyrelsen finder ikke, at selskabet har en størrelse, der berettiger hel eller delvis elektronisk generalforsamling.
1.3.3 Det anbefales , at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X		Der udsendes afkrydsningsfuldmagt, hvor aktionærer kan afgive fuldmagt til bestyrelsen eller andre for hvert enkelt punkt på dagsordenen.
1.3.4. Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	X		Alle medlemmer af bestyrelsen og direktionen vil normalt være til stede på generalforsamlingen.
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.	X		Har ikke været aktuelt. Bestyrelsen er enig i anbefalingen. Der er indgået en aktionæraftale vedrørende ejerskabet af aktierne i MT Højgaard A/S, som betyder, at et eventuelt gennemført overtagelsestilbud af Højgaard Holding A/S kan medføre ændringer i ejerforhold og øvrige vilkår for selskabets aktiebesiddelse i MT Højgaard A/S.

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.	X		Se 1.4.1
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar			
<i>2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar</i>			
2.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	X		I Højgaard Holding koncernen er den grundlæggende holdning, at der skal udvises en samfundsansvarlig handlemåde. Koncernens væsentligste aktivitet udøves i MT Højgaard koncernen. Der henvises til afsnittet "samfundsansvar" i MT Højgaards årsrapport.
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.	X		Se 2.1.1
<i>2.2. Samfundsansvar</i>			
2.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X		Se 2.1.1
3. Åbenhed og transparens			
<i>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</i>			
3.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	X		Der er fastlagt retningslinjer for kommunikation, som også sikrer, at selskabet opfylder oplysningsforpligtelserne før børsnoterede selskaber.
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	D	D	Børsmeddelelser udsendes på dansk og langt de fleste også på engelsk. Hjemmesiden er på dansk og engelsk, idet enkelte elementer dog kun foreligger på dansk. Omkostninger til oversættelse mm. er sparet, da selskabet kun har få aktionærer eller henvendelser fra andre, som ikke forstår dansk.

3.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X		Selskabet offentliggør kvartalsrapporter.
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar			
<i>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>			
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.	X		Den overordnede strategi fastlægges af bestyrelsen mindst en gang årligt. Den vurderes løbende og tilpasses den aktuelle situation.
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.	X		Vurderes løbende.
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.	X		Bestyrelsen varetager den overordnede ledelse, fastlægger mål og strategier samt godkender de overordnede budgetter og handlingsplaner. Desuden fører bestyrelsen tilsyn med selskabet og fører kontrol med, at dette ledes på forsvarlig vis og i overensstemmelse med lovgivning og vedtægter. De generelle retningslinjer er fastlagt i en forretningsorden for bestyrelsen og direktionen, som gennemgås mindst én gang årligt. Forretningsordenen indeholder blandt andet procedurer for direktionens rapportering, bestyrelsens arbejdsform, samt en beskrivelse af bestyrelsesformandens og næstformandens opgaver og ansvarsområder.
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.	X		Mangfoldighed (f. eks. køn) er et af flere kriterier som inddrages ved udvælgelse af nye medlemmer til ledelsen. Det er forventningen, at der indenfor en 4-årig periode vil blive valgt mindst ét kvindeligt medlem af bestyrelsen

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.	X		Forretningsordenen gennemgås på bestyrelsesmøde en gang årligt med henblik på at sikre, at den er dækkende og tidssvarende.
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.	X		Forretningsordenen gennemgås på bestyrelsesmøde en gang årligt med henblik på at sikre, at den er dækkende og tidssvarende. Direktionens rapportering til bestyrelsen og kommunikationen mellem bestyrelsen og direktionen udvikles løbende.
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.	X		Bestyrelsesformand og næstformand vælges umiddelbart efter generalforsamlingen.
4.3.2. Det anbefales , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	X		Bestyrelsesformandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar er beskrevet i forretningsordenen.
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.	X		Bestyrelsesformanden varetager de nævnte roller.

<p>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.</p>	X		Har ikke været aktuelt. Bestyrelsen er enig i anbefalingen.
<p>5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering</p>			
<p><i>5.1. Sammensætning</i></p>			
<p>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.</p>	X		<p>Ved sammensætningen af bestyrelsen lægges der vægt på, at der er kompetencer inden for topledelse af store virksomheder, strategi, risikostyring, økonomi, finans, børsforhold og international virksomhed samt et generelt og solidt erfaringsgrundlag. Bestyrelsen besidder tilsammen de nævnte kompetencer, hvilket også er nævnt i årsrapporten, hvor man også kan finde en beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmers baggrund, andre ledelseshverv samt særlige kompetencer. I forbindelse med indstilling til valg af bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlingen udarbejdes tillige en beskrivelse af de enkelte kandidaters baggrund, andre ledelseshverv samt særlige kompetencer.</p>
<p>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.</p>	X		<p>Bestyrelsen foretager en grundig analyse forinden udvælgelse af kandidater. Udover kompetencer og erfaring tages der hensyn til kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed (f. eks. alder og køn).</p> <p>Se 4.1.4</p>

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.	X		Oplysningerne fremgår af 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.	X		Oplysningerne fremgår af årsrapporten.
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.	X		Bestyrelsesformanden og direktionen introducerer nye bestyrelsesmedlemmer.
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.	X		Bestyrelsen vurderer løbende, om der er anledning til at opdatere medlemmernes kompetence og sagkundskab i forhold til opgaverne.
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.	X		Ifølge selskabets vedtægter vælger generalforsamlingen 3 til 7 medlemmer. For tiden er der tre medlemmer i Højgaard Holding A/S' bestyrelse, som ligeledes er medlemmer af MT Højgaard A/S' bestyrelse.

<p>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.</p>	<p>X</p>		<p>Bestyrelsens størrelse og sammensætning overvejes forud for den ordinære generalforsamling.</p>
<p>5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed</p>			
<p>5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab, • have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan, • repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, • inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab, • være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, 	<p>X</p>		<p>Alle bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.</p>

<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.	X		Det fremgår af årsrapporten, hvilke medlemmer der anses som uafhængige og tilsvarende om de opstillede kandidater af indkaldelsen til generalforsamlingen.
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.	X		Der er ikke medarbejderrepræsentation i Højgaard Holding A/S.
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.	X		Bestyrelsen modtager orientering såvel ved møder som ved skriftlig og mundtlig orientering. Der afholdes møder efter en fastlagt plan, normalt 6 gange årligt.
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.	X		Bestyrelsens enkelte medlemmer følger anbefalingen.

<p>5.7.2. Det anbefales, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:</p> <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. 	X		<p>Oplysningerne om medlemmerne fremgår af årsrapporten. Ingen bestyrelsesmedlemmer eller direktører ejer aktier i selskabet. Der er ikke udstedt optioner eller warrants.</p>
<p>5.8. Aldersgrænse</p>			
<p>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.</p>	D	D	<p>Der er ingen aldersgrænse i vedtægterne, men i henhold til forretningsordenen skal bestyrelsesmedlemmer, der er fyldt 70 år, fratræde på den ordinære generalforsamling. Bestyrelsesmedlemmernes alder oplyses i årsrapport og indkaldelse til generalforsamling.</p>
<p>5.9. Valgperiode</p>			
<p>5.9.1. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	X		<p>Bestyrelsesmedlemmerne vælges for ét år ad gangen med mulighed for genvalg.</p>
<p>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.</p>	X		<p>Oplysningerne fremgår af årsrapport og indkaldelse til generalforsamling.</p>

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 oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	X		Det er ikke fundet relevant at nedsætte bestyrelsesudvalg. Bestyrelsen består af tre medlemmer.
5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X		Den samlede bestyrelse er uafhængig.
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> .	D	D	Det er ikke fundet relevant at nedsætte revisionsudvalg. Opgaverne varetages af den samlede bestyrelse. Bestyrelsen består af tre medlemmer.
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. 	X		Opgaverne varetages af den samlede bestyrelse, som besidder de nødvendige kompetencer.

<p>5.10.5. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:</p> <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. 	X		Opgaverne varetages af den samlede bestyrelse. Forhold af væsentlig betydning for årsrapporten drøftes endvidere med revisor.
<p>5.10.6. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <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 lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 	X		Vurderes årligt af den samlede bestyrelse.
<p>5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, 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 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 	D	D	Det ikke fundet relevant at nedsætte et nomineringsudvalg. Opgaverne varetages af den samlede bestyrelse. Moderselskabet har to ansatte og bestyrelsen består af tre medlemmer. Der er ikke etableret incitamentsordninger.

<p>herom,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>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 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. 	D	D	Det er ikke fundet relevant at nedsætte et vederlagsudvalg. Opgaverne varetages af den samlede bestyrelse. Bestyrelsen består af tre medlemmer.
<p>5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	X		Har ikke været relevant. Bestyrelsen er enig i anbefalingen.

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 ledelsesorgan og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.	D	D	Der er ingen formaliseret evaluering af bestyrelsen og direktionens arbejde, men emnet drøftes mindst en gang årligt i bestyrelsen.
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.	D	D	Bestyrelsesformanden vurderer bestyrelsens arbejde, arbejdsformen og samarbejdet foregår i åben dialog med den øvrige bestyrelse. Der gives ikke oplysninger om selvevaluering 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.	D	D	Se 5.11.1
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.	X		Varetages af bestyrelsesformanden.
6. Ledelsens vederlag			
6.1. Vederlagspolitikens form og indhold			
6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Bestyrelse og direktion aflønnes med faste vederlag, og der er ikke etableret incitamentsprogrammer.

6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	D	D	Bestyrelsens vederlag godkendes af generalforsamlingen i forbindelse med godkendelse af årsrapporten. Direktionens vederlag fastlægges af bestyrelsen. Oplysning om årets vederlag findes i årsrapportens noter til regnskabet.
6.1.3. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Se 6.1.1 og 6.1.2
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. 	X		Se 6.1.1 og 6.1.2
6.1.5. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken 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 ledelsesaflønnning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkræterier 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. 	X		Der er ikke variable komponenter.
6.1.6. Det anbefales , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	X		Der er ikke optionsprogrammer.

6.1.7. Det anbefales , at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	X		Der er ikke aktiebaseret aflønning.
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.	X		Der er ikke variable lønandele til direktionen.
6.1.9. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X		Der er ingen væsentlige fratrædelsesordninger.
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.	X		Vederlag til bestyrelse og direktion omtales i årsrapporten.
6.2.2. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	D	D	Se 6.1.2

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.	X		Oplysningerne gives i note i årsrapporten.
6.2.4. Det anbefales , at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuariemæssige værdi og forskydninger over året.	X		Der er ingen ydelsesbaserede pensionsordninger.
6.2.5. Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	X		Der er ingen væsentlige ordninger af denne type.
6.2.6. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	D	D	Bestyrelsens vederlag godkendes af generalforsamlingen i forbindelse med godkendelse af årsrapporten. Oplysning om årets vederlag findes i årsrapportens noter til regnskabet. Fremtidige stigninger i honoraret vil forinden blive forelagt til godkendelse af generalforsamlingen.
7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)			
<i>7.1. Yderligere relevante oplysninger</i>			
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.	X		Årsrapporten for Højgaard Holding A/S vedlægges årsrapporten for det 54 % ejede MT Højgaard A/S. Begge regnskaber udarbejdes efter IFRS standarder og indeholder beskrivelse af finansielle oplysninger, risikofaktorer, videnressourcer og samfundsansvar.

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 regnskabsaflægningen 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.	X		Bestyrelsen vurderer løbende kapitalstruktur og kapitalberedskab samt sikrer at de er tilfredsstillende. Således konstateres det også ved godkendelse af årsrapporten, at going concern forudsætningen er opfyldt. Kapitalberedskabet oplyses i års- og delårsrapporterne for Højgaard Holding A/S og MT Højgaard A/S.
8. Risikostyring og intern kontrol			
8.1. Identifikation af risici			
8.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflægningen.	X		Risiciene vurderes løbende og specifikt i forbindelse med regnskabsaflægningen.
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.	X		Direktionerne for såvel Højgaard Holding A/S som MT Højgaard A/S rapporterer løbende om disse forhold og specifikt i forbindelse med regnskabsaflægningen.

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.	X		Det er overvejet, men ikke fundet relevant at etablere whistleblower-ordning.
8.3. Åbenhed om risikostyring			
8.3.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	X		Der er i årsrapporterne for Højgaard Holding A/S og MT Højgaard A/S redegjort for de væsentligste risikofaktorer og afdækningen heraf. Der er i selskaberne en styring og rapportering af disse risici.
9. Revision			
9.1. Kontakt til revisor			
9.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	X		Revisionen deltager som minimum på det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten og revisionsprotokollatet behandles. Endvidere har bestyrelsesformanden som minimum et årligt møde med revisionen. Begge parter kan udbede sig yderligere kontakt.
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.	X		Bestyrelsen godkender revisionsaftalen.
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.	D	D	Møde er ikke planlagt, men begge parter kan udbede sig dette.

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 begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	X		Vurderes årligt af den samlede bestyrelse. Der er pt. ikke intern revision.
--	---	--	---