



# **LOVPLIGTIG REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE 2018**

# LOVPLIGTIG REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE 2018

Jf. årsregnskabslovens §107b

Cemats lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens §107b er en del af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2018, og den dækker regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2018. Den offentliggøres som én samlet redegørelse, jf. årsregnskabslovens §107b, stk. 1.

Redegørelsen består af tre elementer:

- Corporate Governance redegørelse
- Beskrivelse af Cemats ledelsesorganer
- Redegørelse for hovedelementerne i interne kontroller og risikostyring i forbindelse med redskabsaflæggelsen.

## **CORPORATE GOVERNANCE**

Børsnoterede selskaber skal ifølge årsregnskabslovens §107b og punkt 4.1 i Nasdaq Copenhagens "Regler for udstedere af aktier" redegøre for, hvordan de forholder sig til de seneste anbefalinger fra Komiteen for god Selskabsledelse fra 23. november 2017. Anbefalingerne er offentligt tilgængelige på Komiteen for god Selskabsledelses hjemmeside [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk).

Ved udarbejdelsen af redegørelsen for god selskabsledelse skal selskabet anvende "følg eller forklar" princippet for hver enkelt anbefaling. Det indebærer, at selskabet enten skal følge anbefalingerne for god selskabsledelse eller forklare, hvorfor anbefalingerne, helt eller delvist, ikke følges. Formålet er at skabe gennemsigtighed omkring selskabernes ledelsesstruktur, og det er op til det enkelte selskab at vurdere, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at følge anbefalingerne.

Det er bestyrelsens opfattelse, at Cemmat efterlever hovedparten af anbefalingerne. Cemmat følger 37 af 47 anbefalinger for god selskabsledelse. To anbefalinger følges delvist og otte følges ikke.

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<b>1. SELSKABETS KOMMUNIKATION OG SAMSPIL MED SELSKABETS INVESTORER OG ØVRIGE INTERESSETER</b>				
<b>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter:</b>				
1.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	Følger			<p>Cemat kommunikerer med sine aktionærer gennem udsendelse af års- og delårsrapporter og selskabsmeddelelser. Selskabsmeddelelser og pressemeddelelser lægges på hjemmesiden <a href="http://www.cemat.dk">www.cemat.dk</a> i umiddelbar forlængelse af offentliggørelsen på Nasdaq Copenhagen.</p> <p>Aktionærer kan tilmelde sig mailinglister for årsrapporter, selskabsmeddelelser og generalforsamlinger via hjemmesiden. Aktionærerne også mulighed for at få indsigt i Cemats strategi, politikker og standpunkter under menuen "Om os". Kontaktadresse til Cemats investoransvarlige findes under "Kontakt/Investor Relations".</p> <p>Cemats aktionærer kan gøre deres synspunkter og holdninger gældende på den årlige generalforsamling, og har mulighed for til enhver tid at kontakte Cemat på telefon eller <a href="mailto:investor@cemat.dk">investor@cemat.dk</a></p>
1.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	Følger			Forholdet til investorerne er beskrevet særskilt i Cemats IR- og kommunikationspolitik, som er tilgængelig på hjemmesiden under "Investor/Investorpolitikker".
1.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.			Følger ikke	Cemat har besluttet kun at rapportere på halv- og helårsbasis. Beslutningen er begrundet med et ønske om at holde selskabets omkostninger nede, og er truffet i lyset af, at selskabet efter salg af siliciumforretningen ikke oplever væsentlige udsving i budgetter og offentliggjorte forventninger.
<b>1.2. Generalforsamling</b>				

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<p>1.2.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.</p>	Følger			<p>Indkaldelse af aktionærer, herunder dagsorden, relevante bilag og blanket til bestilling af adgangskort/afgivelse af fuldmagt fremsendes via e-mail til de aktionærer, der har tilmeldt sig mailingliste samtidig med offentliggørelse på Nasdaq Copenhagen, på hjemmesiden og ved bekendtgørelse i Erhvervsstyrelsens indberetningssystem.</p> <p>Af hensyn til øvrige aktionærer annonceres generalforsamlinger i Berlingske Tidende. Relevante dokumenter og blanketter gøres tilgængelige på hjemmesiden under "Investorer/Generalforsamlinger".</p> <p>Der kan løses adgangskort/afgives fuldmagt/brevstemmes på hjemmesiden via Cemats aktionærportal under "Investor/Aktionærportal, eller ved at fremsende blanketterne til Cemats ejerbojsfører, Computershare A/S.</p> <p>Generalforsamlinger afholdes ved fysisk fremmøde på Cemats adresse eller hos Cemats advokat. Beslutningen træffes af bestyrelsen.</p>
<p>1.2.2. Det <b>anbefales</b>, at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>	Følger			<p>Fuldmagts- og brevstemmeblanketter er udformet, så aktionæren kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>
<h3>1.3. Overtagelsesforsøg</h3>				
<p>1.3.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden, fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p>	Følger			<p>Cemat har etableret en beredskabsplan i tilfælde af et uindbudt overtagelsesforsøg med henblik på at give aktionærerne mulighed for at tage stilling til de tilbudte vilkår på et korrekt og dækkende grundlag.</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<b>2. BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR</b>				
<b>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</b>				
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	Følger			<p>På det konstituerende møde efter den årlige ordinære generalforsamling tilrettelægger bestyrelsen en årsplan, der sikrer en hensigtsmæssig og dækkende behandling af såvel faste tilbagevendende som nye strategiske emner.</p> <p>Bestyrelsens overordnede opgaver er beskrevet i bestyrelsens forretningsorden. Forretningsordenen revideres ved relevante lovmæssige ændringer, for at sikre, at den er dækkende og afspejler virksomhedens behov.</p> <p>Bestyrelsens forretningsorden er tilgængelig for bestyrelse og direktion.</p>
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Følger			<p>Én gang årligt afholder Cemats bestyrelse og direktion et strategiseminar for at drøfte koncernens overordnede strategi.</p>
2.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	Følger			<p>Bestyrelsen vurderer løbende, og specifikt i strategiprocesen, om Cemats kapital- og aktiestruktur afspejler koncernens drift, aktiviteter og risikoprofil, og er i aktionærernes og koncernens interesse.</p> <p>Der henvises endvidere til afsnittet "Aktionærforhold" i årsrapporten for en beskrivelse af Cemats kapitalforhold og en oversigt over bestyrelsens bemyndigelser til kapitaludvidelser.</p>
2.1.4. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.	Følger			<p>Retningslinjer for direktionen revideres én gang årligt i overensstemmelse med bestyrelsens årsplan. Retningslinjerne indeholder procedurer for direktionens rapportering og kommunikation til bestyrelsen. Direktionsinstruksen er tilgængelig for bestyrelse og direktion.</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
2.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.	Følger			Bestyrelsens drøftelse af direktionen sker i forlængelse af bestyrelsens selvevaluering.
<b>2.2. Samfundsansvar</b>				
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	Følger			Cemat har udarbejdet politikker bestående af en række principper for koncernens samfundsansvar, som er tilgængelig på hjemmesiden under "Om os/Social Ansvarlighed (CSR)".
<b>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</b>				
2.3.1. Det <b>anbefales</b> , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	Følger			Bestyrelsen konstituerer sig med formand og næstformand på et bestyrelsesmøde i forlængelse af den ordinære generalforsamling. I tilfælde af formandens forfald varetages formandens pligter og beføjelser i overensstemmelse med bestyrelsens forretningsorden af næstformanden. Formanden involverer i øvrigt næstformanden i alle væsentlige spørgsmål og beslutningsprocesser.  Formandens og næstformandens overordnede opgaver er beskrevet i bestyrelsens forretningsorden.
2.3.2. Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.	Følger			Formanden deltager ikke i den daglige ledelse af Cemat.  I 2018 har formanden og næstformanden i bestyrelsen udført særlige opgaver i forbindelse med Cemats bestræbelser på at afhænde det polske datterselskab CeMat '70 S.A. Det er sket på baggrund af forudgående bemyndigelse fra den samlede bestyrelse.
<b>3. BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING</b>				

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<b>3.1. Sammensætning</b>				
3.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>	Følger			<p>På hjemmesiden under "Om os/Ledelse" findes en beskrivelse af de kompetencer, der er lagt vægt på ved sammensætning af bestyrelsen, i forhold til de opgaver bestyrelsen skal varetage.</p> <p>Cemats bestyrelse er sammensat af personer med generel ledelseserfaring, som har brancheindsigt, og som besidder professionelle kompetencer inden for økonomiske og finansielle forhold i børsnoterede selskaber.</p> <p>Profiler med bestyrelsesmedlemmernes erfaring, anciennitet og særlige kompetencer er offentliggjort i årsrapporten under "Bestyrelse og direktion", på hjemmesiden under "Om os/Ledelse/Bestyrelsen" og i dagsordenen for den årlige ordinære generalforsamling.</p>
3.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.	Følger			Cemats bestyrelse vedtog i marts 2013 en målsætning for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer. Målsætningen findes på hjemmesiden under menuen "Om os/Ledelse".
3.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelsen. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.	Følger			<p>Som en del af bestyrelsens årlige selvevaluering indgår en vurdering af bestyrelsens sammensætning og kompetencer. Er der behov for at ændre eller supplere den eksisterende ekspertise i bestyrelsen, udarbejdes en profilbeskrivelse, der forelægges den samlede bestyrelse til godkendelse. Efterfølgende finder formanden frem til egnede kandidater, som hovedregel med ekstern bistand.</p> <p>Ved vurdering af bestyrelsens sammensætning og udvælgelse af nye kandidater lægges der vægt på fagspecifikke kompetencer.</p>
3.1.4. Det <b>anbefales</b> , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til be-	Følger			De opstillede kandidaters ledeshverv i andre danske og udenlandske selskaber og andre krævende organisationsopgaver er beskrevet i dagsordenen til den årlige ordinære generalforsamling.

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<p>styrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og</li> <li>• krævende organisationsopgaver.</li> </ul> <p>Derudover skal det oplyses, om kandidaterne til bestyrelsen anses for uafhængige.</p>				<p>Oplysninger om bestyrelsens afhængighed/uafhængighed findes på hjemmesiden under "Om os/Ledelse"; på dagsordenen til den ordinære generalforsamling.</p>
<p>3.1.5. Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.</p>	Følger			<p>Der er ikke personsammenfald mellem Selskabets bestyrelse og direktion.</p>
<p>3.1.6. Det <b>anbefales</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	Følger			<p>De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for ét år ad gangen i overensstemmelse med §11 stk. 3 i Cemats vedtægter.</p>
<h3>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</h3>				
<p>3.2.1. Det <b>anbefales</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> </ul>	Følger			<p>Ved sammensætning af bestyrelsen tilstræbes, at hovedparten af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af særinteresser, beskrevet i anbefalingen. Detaljer herom findes på hjemmesiden under "Om os/Ledelse".</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,</li> <li>• repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>				
<b>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledeshverv</b>				
3.3.1. Det <b>anbefales</b> , at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende hverv, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	Følger			<p>Det enkelte bestyrelsesmedlem vurderer, hvor mange bestyrelsesposter han/hun tidsmæssigt er i stand til at varetage sideløbende med bestyrelsesposten i Cemats.</p> <p>Det er Cemats opfattelse, at de nuværende bestyrelsesmedlemmers hverv i andre selskaber ikke er i konflikt med Cemats interesser eller corporate governance.</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<p>3.3.2. Det <b>anbefales</b>, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• den pågældendes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode</li> <li>• medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• 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.</li> </ul>	Følger			<p>De anbefalede oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne findes i årsrapporten under "Bestyrelse og direktion" samt på hjemmesiden under "Om os/Ledelse".</p> <p>Cemats bestyrelsesmedlemmer tildeles ikke optioner eller warrants.</p>
<p>3.3.3 Det <b>anbefales</b>, at den årlige evalueringssprocedure, jfr. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.</p>			Følger ikke.	<p>Som anført under punkt 3.5, så består selskabets bestyrelse kun af tre personer. Grundet selskabets begrænsede aktivitet har selskabet valgt ikke at fastlægge en evalueringssprocedure. Evaluering af bestyrelsens medlemmer foretages dog løbende af formanden.</p>
<p><b>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</b></p>				

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<p>3.4.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>		Følger delvist		<p>Selskabet har – bortset fra revisionsudvalg, der udgøres af den samlede bestyrelse – ikke nedsat ledelsesudvalg, hvorfor der ikke offentliggøres kommissorier eller rapporteres på udvalgenes aktiviteter og medlemmer.</p> <p>Det vurderes løbende, om det er relevant at nedsætte udvalg.</p> <p>Efter salget af siliciumforretningen den 1. juli 2016 er selskabets reelle drift begrænset til udvikling af det polske ejendomsselskab. Samtidig består Selskabets bestyrelse kun af tre personer. Selskabet skønner derfor, at det ikke er formålstjenligt at nedsætte ledelsesudvalg og ej heller et særskilt revisionsudvalg.</p> <p>På grund af selskabets begrænsede aktivitet er det derfor besluttet ikke at redegøre særskilt for revisionsudvalgets kommissorium, aktivitet og medlemmer.</p>
<p>3.4.2. Det <b>anbefales</b>, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	Følger			Alle medlemmer af udvalgene er uafhængige.
<p>3.4.3. Det <b>anbefales</b>, at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et revisionsudvalg, og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formand for bestyrelsen.</p>			Følger ikke	<p>Se punkt 3.4.1.</p> <p>Den samlede bestyrelse udgør revisionsudvalget. Beslutning herom skyldes, at selskabets bestyrelse kun udgøres af tre personer.</p>
<p>3.4.4. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> </ul>			Følger ikke	<p>Inden salget af siliciumforretningen arbejdede revisionsudvalget som normalt. Efter salget er revisionsudvalgets opgaver overtaget af den samlede bestyrelse. Sammen med den eksterne revisor udarbejder bestyrelsen årligt en revisionsplan for det kommende år.</p> <p>Beslutningen om ikke at have et egentligt revisionsudvalg begrundes med selskabets begrænsede aktivitet, jf. punkt 3.4.3. Da selskabets revisionsudvalg således består af den samlede bestyrelse sker der heller ikke særskilt rapportering fra revisionsudvalget til bestyrelsen.</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<ul style="list-style-type: none"> <li>usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>				
<p>3.4.5. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,</li> <li>påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,</li> <li>påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og</li> <li>overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	Følger			Det vurderes, at der ikke er behov for intern revision i regnskabsåret 2018.
<p>3.4.6. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</li> </ul>			Følger ikke	<p>Den siddende bestyrelse vurderer løbende, om der er behov for nye eller yderligere kompetencer i bestyrelsen eller direktionen.</p> <p>Grundet selskabets begrænsede aktivitet har selskabet dog valgt ikke at nedsætte et nomineringsudvalg til at varetage denne proces.</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>				
<p>3.4.7. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen,</li> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og</li> </ul>			Følger ikke	<p>Der indgår ikke et warrantprogram i den nye direktørs vederlag.</p> <p>Cemat har en vederlagspolitik, som er beskrevet under punkt 4.</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<ul style="list-style-type: none"> <li>bistå med forberedelsen af den årlige vederlagsrapport.</li> </ul>				
3.4.8. Det <b>anbefales</b> , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	Følger			Skulle der være et behov for rådgivning, er det besluttet at anvende andre eksterne rådgivere end direktionens.
<b>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</b>				
<p>3.5.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>bidrag og resultater,</li> <li>samarbejde med direktionen,</li> <li>formandens ledelse af bestyrelsen,</li> <li>bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),</li> <li>arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og</li> <li>arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.</li> </ul> <p>Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.</p>			Følger ikke	Efter salget af siliciumforretningen består selskabets bestyrelse kun af tre personer. Grundet selskabets begrænsede aktivitet har selskabet valgt ikke at fastlægge en evalueringsprocedure. Evaluering af bestyrelsens medlemmer foretages dog løbende af formanden.
3.5.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i	Følger			Direktørens arbejde og resultater vurderes løbende af bestyrelsen, og feedback til direktøren sker mindst én gang årligt i forbindelse med lønregulerings samtalen.

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.				
3.5.3. Det <b>anbefales</b> , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	Følger			Evaluering af samarbejdet mellem bestyrelse (repræsenteret ved formanden) og direktion sker én gang årligt ved en åben dialog i forbindelse med lønreguleringssamtalen.
<b>4. LEDELSENS VEDERLAG</b>				
<b>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</b>				
<p>4.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	Følger			<p>Cemat har udarbejdet en vederlagspolitik i 2010 for bestyrelsen og direktionen, som findes på hjemmesiden under "Om os/Ledelse/Vederlagspolitik".</p> <p>Vederlagspolitikken indeholder en beskrivelse af vederlagskomponenterne.</p> <p>Vederlagspolitikken indeholder en begrundelse for valg af komponenter og en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for valgene.</p> <p>Vederlagspolitikken opdateres i forbindelse med fremlæggelse af årsrapporten for 2018.</p>

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<p>4.1.2. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesafløning og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og</li> <li>• sikre en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.</li> </ul>	Følger			Cemats vederlagspolitik indeholder en variabel lønkomponent til direktøren.
<p>4.1.3. Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.</p>	Følger			Jf. vederlagspolitikken aflønnes generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer ikke med aktieoptioner, tegningsretter, favøraktier eller andre incitamentsordninger.
<p>4.1.4. Det <b>anbefales</b>, at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.</p>	Følger			Der er ingen aktiebaseret aflønning i Cemats.
<p>4.1.5. Det <b>anbefales</b>, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.</p>	Følger			Direktionen er ikke berettiget til nogen form for vederlag ved afslutningen af sit hverv, bortset fra løn i opsigelsesperioden.

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
				Den direktion, som fratrådte efter salget af siliciumforretningen, modtog en særskilt fratrædelsesgodtgørelse i form af et forlænget opsigelsesvarsel.
<b>4.2. Oplysning om vederlag</b>				
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	Følger			Der er redegjort for fratrædelsesordningen for den afdøde direktion på generalforsamlinger i årets løb.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	Følger			Ifølge Cemats vedtægter skal generalforsamlingen godkende forslag til bestyrelsens vederlag for det igangværende regnskabsår.
4.2.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.		Følger delvist		<p>Vederlag til formand, næstformand og øvrige bestyrelsesmedlemmer er i henhold til IFRS specificeret i årsrapporten i note 4 og under beskrivelsen af Cemats ledelse.</p> <p>Vederlag til direktionen er oplyst på samme måde. Af hensyn til behovet for fortrolighed om individuelle medlemmers aflønningsforhold, er direktionens vederlag ikke udspecificeret.</p> <p>Med hensyn til fratrædelsesordninger henvises til 4.1.5.</p>
<b>5. REGNSKABSAFLÆGGELSE, RISIKOSTYRING OG REVISION</b>				
<b>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</b>				

ANBEFALING	Følger	Følger delvist	Følger ikke	CEMATS KOMMENTARER:
<p>5.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.</p>	Følger			<p>Risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen er en del af revisionsudvalgets årsplan og rapporteres til bestyrelsen ved behandling af regnskabsrapporter.</p> <p>Endvidere har ledelsen udarbejdet en beskrivelse af strategiske og forretningsmæssige risici, som revurderes løbende, og er en integreret del af ledelsens årlige strategirevision. Oplysninger om finansielle risici oplyses iht. IFRS-standarden i årsrapporten i afsnittet "Risici og risikostyring".</p> <p>Cemats risikostyring er endvidere beskrevet på sidste side i denne redegørelse.</p>
<h2>5.2. Whistleblower-ordning</h2>				
<p>5.2.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.</p>			Følger ikke	<p>Idet der ud over direktøren ikke er andre fastansatte i moderselskabet, har selskabet ingen whistleblower-ordning.</p>
<h2>5.3. Kontakt til revisor</h2>				
<p>5.3.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.</p>	Følger			<p>Revisionen deltager i det bestyrelsesmøde, hvor årsregnskabet behandles og godkendes, og i de tilfælde hvor bestyrelsen eller revisionen ønsker revisionens tilstedeværelse.</p> <p>Revisionen deltager også i et møde med bestyrelsen, hvor årsplanen gennemgås og vedtages.</p> <p>Cemat har ingen intern revision.</p>
<p>5.3.2. Det <b>anbefales</b>, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.</p>	Følger			<p>Punktet indgår i revisionsudvalgets årsplan.</p> <p>Bestyrelsen forhandler en revisionsaftale for ét år ad gangen.</p>



## **LEDELSEN I CEMAT**

Cemats ledelse består af bestyrelse og direktion.

### **Bestyrelsen**

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for ledelsen af koncernen og tilsynet med direktionen. Bestyrelsen fastlægger virksomhedens politik i forhold til forretningsstrategi, organisation, regnskab og økonomi og udpeger en direktion til at lede den daglige drift af koncernen.

Bestyrelsen består af tre generalforsamlingsvalgte medlemmer. En oversigt over bestyrelse og direktion findes i årsrapporten under "Bestyrelse og direktion."

I overensstemmelse med vedtægterne vælges generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for ét år ad gangen på den ordinære generalforsamling. Valgperioden for den siddende bestyrelse udløber 19. marts 2019, og der er mulighed for genvalg. Der er i vedtægterne sat en øvre aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer på 70 år.

Ved sammensætning af bestyrelsen tilstræbes, at hovedparten af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af særinteresser i forhold til koncernen, hovedaktionærer, hovedleverandører og nøglekunder.

To af tre generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af særinteresser. Cemats næstformand er ikke-uafhængig, da Eivind Dam Jensen kontrollerer 31.2% af kapitalen i Cemat.

Ved sammensætning af bestyrelsen er der lagt vægt på, at medlemmerne har generel ledelseserfaring, har branche-indsigt og besidder professionelle kompetencer inden for økonomiske og finansielle forhold i børsnoterede selskaber.

Bestyrelsen mødes som minimum fem gange om året. Bestyrelsen har en fast årsplan, der fastlægges på et konstituerende bestyrelsesmøde efter den årlige ordinære generalforsamling og mødes i øvrigt, når det skønnes nødvendigt. Der er i 2018 afholdt otte bestyrelsesmøder.

Bestyrelsen udfører sine opgaver i overensstemmelse med sin forretningsorden, der overholder kravene i selskabslovens § 130 for børsnoterede selskaber. Forretningsordenen indeholder blandt andet retningslinjer for ansvarsfordelingen mellem bestyrelsen og direktionen og foreskriver, at der føres mødeprotokoller, ejerbog og andre protokoller. Forretningsordenen fastlægger bestyrelsesmedlemmernes forpligtelser til aktivt at drøfte selskabets organisation og interne kontrolprocedurer samt bestyrelsens forpligtelse til aktivt at følge op på planer, budgetter, den likviditetsmæssige situation og andre væsentlige problemstillinger.

### **Evaluering af bestyrelse og direktion**

Evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejdsform, kompetencer, sammensætning, arbejdsindsats, samspil og resultater indgår i bestyrelsens, og især formandens løbende arbejde.

### **Bestyrelsesudvalg**

Cemat har siden midten af 2016 ikke haft særskilte udvalg, idet den samlede bestyrelse har påtaget sig opgaverne.

### **Revisionsudvalg**

Det er revisionsudvalgets opgave at overvåge koncernens regnskabsaflæggelse, regnskabspraksis, interne kontroller samt rammerne for den eksterne revision. Cemats revisionsudvalg har i 2017 afholdt fem møder.

### **Vederlagspolitik**

En revideret vederlagspolitik vil blive fremlagt på den førstkommende ordinære generalforsamling. Bestyrelsen tilstræber, at vederlagspolitikken afspejler aktionærernes og virksomhedens interesser og skal fremme langsigtede mål. Endvidere ønskes en markedskonform aflønning af bestyrelsen og direktionen for at fastholde disse samt tiltrække nye kvalificerede kandidater.

### **Direktion**

Cemats direktion består af en registreret administrerende direktør. Direktionen har ansvaret for den daglige ledelse af selskabet i overensstemmelse med de retningslinjer, som er givet af bestyrelsen. Det er endvidere direktionens opgave at fremlægge forslag til koncernens overordnede strategier, handlingsplaner, målsætninger og drifts- og investeringsbudgetter for bestyrelsen.

### **Bestyrelseshonorar**

I 2018 modtog Cemats bestyrelsesmedlemmer for regnskabsåret 2017 et fast basishonorar på 140.000 kr. Formanden modtog 2,5 gange basishonorar og næstformanden 1,75 gange basishonorar for deres udvidede bestyrelsesopgaver. Der honoreres ikke særskilt for bestyrelsesarbejde i datterselskaber eller nominerings- og vederlagsudvalgene.

Vederlag til bestyrelsen er specificeret i note 4 i årsrapporten.

Bestyrelsen modtager ikke optioner, bonus eller anden resultataflønning, og er ikke omfattet Cemats pensionsordning.

### **Direktionsvederlag**

Det er bestyrelsens opfattelse, at en kombination af fast og resultatbaseret aflønning af direktionen er med til at sikre, at selskabet kan tiltrække og fastholde de bedst kvalificerede direktører og tilskynde til en vedvarende langsigtet værdiskabelse til fordel for aktionærerne. Resultatbaserede incitamentsprogrammer medvirker til at motivere en adfærd, som understøtter opfyldelsen af virksomhedens mål. På den baggrund har bestyrelsen besluttet at indføre incitamentsaflønning for direktionen.

Direktionen aflønnes med et vederlag bestående af tre elementer; en fast grundløn inklusive bil, telefon, mv., en bonus baseret på realiserede finansielle resultater og pension.

### **Væsentlige aftaler med ledelsen**

Direktionen er kontraktansat, og opsigelsesbestemmelserne i direktørkontrakten for den administrerende direktør er gensidigt med tre måneders varsel.

## **INTERNE KONTROLLER OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABSAFLÆGGELSEN**

Bestyrelsen i Cemat har det overordnede ansvar for etableringen af et effektivt risikostyringssystem med systematisk intern kontrol og opfølgning. Risikostyring og interne kontroller i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen overvåges af revisionsudvalget.

### **Generel risikovurdering og -styring**

Som en del af bestyrelsens årlige strategigennemgang udfører ledelsen en samlet risikovurdering for koncernen for at afgøre hvilke processer og faktorer, interne som eksterne, der kan tænkes at påvirke koncernens forretningsgrundlag og udvikling.

Risikovurderingen omfatter primært identifikation af forretningsmæssige risici, og for de væsentligste risici identificeres kontrolforanstaltninger, f.eks. i form af handlingsplaner til nedbringelse og håndtering af risici.

### **Risikovurdering og interne kontrolsystemer i Cemat**

I forbindelse med den løbende opfølgning på koncernens strategi og udvikling, vurderer ledelsen de identificerede risici, og forholder sig til eventuelle nye risici i strategiperioden.

Målsætningen for risikostyring er ikke et ønske om at eliminere alle risici, men om aktivt at beslutte, hvilke risici koncernen kan acceptere og styre, og hvilke der helt skal undgås. Risikostyring er en integreret del af den almindelige forretningsledelse og vurderes løbende af ledelsen.

Med hensyn til de særlige risici, Cemat har identificeret, henvises til afsnittet "Risici og risikostyring" samt note i årsrapporten om "Finansielle risici og finansielle instrumenter".

Koncernen har valgt at afdække en række almindelige områder via forsikringer

Koncernen opererer med lav risikoprofil, således at valuta-, rente- og kreditrisici kun opstår med udgangspunkt i kommercielle forhold. Det er koncernens politik ikke at foretage aktiv spekulation i finansielle risici. Koncernens valuta-, rente-, kredit- og likviditetsrisiko er beskrevet i en note til koncernregnskabet.

## Risikovurdering i forbindelse med regnskabsprocessen

Den samlede risikovurdering omfatter også risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, og dermed forhold der kan påvirke fuldstændighed, nøjagtighed og værdiansættelsesmæssige forhold i den finansielle rapportering for koncernen. Risikovurderingen omfatter også risiko for tab eller misbrug af aktiver.

## Kontrolsystem

Koncernens administrerende direktør er ansvarlig for opretholdelse af en effektiv intern kontrol.

Alle datterselskaber og forretningsenheder i koncernen har passende interne kontroller, som dækker de væsentligste risici. Interne politikker og procedurer, manualer og lovgivning og øvrige eksterne regler danner grundlaget for det interne kontrolmiljø, og koncernens medarbejdere holdes ansvarlige via den organisatoriske struktur i koncernen med klart ansvar og myndighed.

Kontrolaktiviteter kan afbøde de identificerede risici og sikre opfyldelsen af de grundlæggende kriterier for finansiell rapportering. Kontrolaktiviteterne i koncernen omfatter både generel og detaljeret kontrol for at forebygge, opdage og korrigere fejl og uregelmæssigheder. I koncernen findes følgende overordnede kontroller:

- Manuelle kontroller – Eksempler på vigtige manuelle kontroller er signerede bogføringslister, afstemninger, adgangsrettigheder, stamdata og funktionsadskillelse i det omfang, organisationens størrelse tillader det.
- Programmerede kontroller - Eksempel på vigtige programmerede kontroller er indtastningsvalidering, herunder at data alene registreres og anvendes fra et centralt sted, automatisk afstemning af fakturaer med indkøbsrekvisitioner samt øvrig afstemning mellem økonomisystemets moduler.
- Generel IT-kontrol - Eksempel på vigtige IT-kontroller er brugeradministration, produktions- og testmiljø og backup-procedurer.

Dokumentation af procedurer er en del af det interne kontrolsystem. Dokumentationen består af både flowcharts af procedurer og beskrivelser af kontrol. Forløbet omfatter både formelle og uformelle procedurer, der anvendes af ledelsen, herunder vurderinger af resultater i forhold til budgetter og strategiplan og udvalgte nøgletal (KPI'er). I koncernen er der fastsat procedurer, som giver ledelsen et grundlag for at vurdere koncerns økonomiske stilling. Disse procedurer/rapporter indeholder blandt andet:

- Gennemgang af strategiske og forretningsmæssige mål minimum en gang om året;
- Formaliseret årsbudget- samt forecast- og estimeringsprocedurer;

Desuden udarbejdes løbende ledelsesrapportering omfattende:

- Resultater og økonomisk stilling, inklusive analyse af pengestrømme og finansiell struktur i moderselskab og datterselskaber;
- Sammenligning mellem budgetterede resultater, resultater fra tidligere år og faktiske resultater;

De eksterne revisorer rapporterer desuden til ledelsen og revisionsudvalget, som vurderer resultaterne af de løbende undersøgelser, der udføres, for at fastslå i hvilket omfang ledelse og revisionsudvalget kan stole på de rapporter/processer, som primært udarbejdes og udføres af økonomiafdelingen.