

***PwC's lønundersøgelse** viser udviklingen i bestyrelshonorar og vederlag til direktionen. Lønundersøgelsen og udviklingstendenserne heri kan anvendes af bestyrelser og andre til at sammenligne lønforhold på tværs af virksomheder.*

Lønundersøgelsen 2019

Overblik. Inspiration. Viden.

Oktober 2018



Indhold

Øget fokus på ledelsesaflønning 3

Direktionsvederlag

Gennemsnitligt vederlag pr. indeks	6
OMXC25	7
Large cap	8
Mid cap	9
Small cap	10
Udvalgte ej noterede selskaber	11

Honorar til bestyrelsen

Bestyrelse og udvalg	13
Bestyrelseshonorar	14
Bestyrelsesformænd	15
Bestyrelsesnæstformænd	16
Øvrige bestyrelsesmedlemmer	17

Honorar for udvalgsarbejde

OMXC25	19
Large cap	20
Mid cap	21
Small cap	22
Udvalgte ej noterede selskaber	23

Samlet honorar, bestyrelse og udvalg

OMXC25	25
Large cap	26
Mid cap	27
Small cap	28
Udvalgte ej noterede selskaber	29

Diversitet og anciennitet i bestyrelse og direktion

Udvikling i diversitet og anciennitet, OMXC25 og Large cap	31
--	----

Incitamentsprogrammer, OMXC25

Incitamentsprogrammer, OMXC25	33
Incitamentsprogrammer, kommentarer, OMXC25	35

Lønundersøgelsen, noter og skematisk fremstilling

Kort om PwC's undersøgelse – sådan har vi gjort	37
OMXC25	38
Large cap	40
Mid cap	42
Small cap	44
Udvalgte ej noterede selskaber	46
Diversitet i bestyrelsen, OMXC25	48
Diversitet i direktionen, OMXC25	49
Diversitet i bestyrelsen, Large cap	50
Diversitet i direktionen, Large cap	51
Kontakt	52

Baggrund for undersøgelsen

PwC har i en årrække analyseret udviklingstendenserne i ledelsesaflønningen i udvalgte selskaber. I år omfatter undersøgelsen bestyrelses- og direktionsaflønning i OMXC25-selskaberne, øvrige large cap-selskaber, 19 mid cap-selskaber, 20 small cap-selskaber samt 20 større ikke-noterede virksomheder.

For hver af de fem grupper opstilles og sammenlignes data for både direktionens og bestyrelsens vederlag, hvor der for sidstnævnte identificeres såvel det almindelige bestyrelsesvederlag som aflønningen for udvalgsarbejde, hvis sådanne oplysninger gives. For selskaberne i OMXC25 og large cap præsenterer denne undersøgelse desuden køns- og nationalitetsdiversiteten i ledelsen.

Dataet vil først blive illustreret grafisk, således at man på en overskuelig måde kan få et indblik i lønudviklingen i forhold til sidste år. Herefter følger de eksakte tal for 2017 samt yderligere kommentarer bagest i publikationen.

Formålet med undersøgelsen er at skabe et grundlag for analyse og sammenligning, hvad angår ledelsesaflønningen i udvalgte børs-noterede og ikke-børsnoterede virksomheder. Det er vores opfattelse, at undersøgelsen effektivt kan bruges som et supplement til en robust benchmark af ledelsens aflønning, men undersøgelsens fuldstændighed begrænses dog af, at de enkelte virksomheder egenhændigt bestemmer, hvilke oplysninger de offentliggør. Undersøgelsen kan anvendes som en indikator for, hvordan bestyrelsesaflønningen og direktionsaflønningen kan se ud, i det omfang en række kvalitative og kvantitative faktorer er sammenlignelige.

Det må forventes at implementeringen af direktiv 2007/36/EF om udøvelse af visse aktionærrettigheder i børsnoterede selskaber (Aktionærrettighedsdirektivet) og de opdaterede Anbefalinger for god Selskabsledelse af 23. november 2017, vil medføre en øget detaljeringsgrad for oplysninger vedrørende ledelsesaflønning.

Undersøgelsen baseres på oplysninger fra offentliggjorte årsrapporter for 2017 samt øvrige oplysninger oplyst på selskabernes hjemmeside. Læs mere om undersøgelsen i boksen ”Kort om PwC's undersøgelse – Sådan har vi gjort” på side 37.

Kort opsummering

Selskaberne i hhv. OMXC25, large cap, small cap samt de udvalgte ikke-noterede virksomheder viser en stigning i det samlede gennemsnitlige bestyrelseshonorar i forhold til 2016, hvorimod selskaberne i mid cap har fastholdt det gennemsnitlige bestyrelseshonorar fra 2016.

For langt de fleste selskaber er bestyrelseshonoraret et fast honorar. Enkelte forsknings-, udviklings- og it-selskaber bruger dog stadig aktiebaseret vederlæggelse i deres bestyrelsesaflønning.

Brugen af selvstændige bestyrelsesudvalg har generelt set været stigen- de i 2017 i forhold til året før. De udvalgte ikke-noterede virksomheder samt small cap-selskaberne benytter til stadighed bestyrelsesudvalg i markant mindre grad end selskaberne i de øvrige grupper.

Det gennemsnitlige vederlag til direktionen i selskaberne i OMXC25, large cap, mid cap samt i de udvalgte ikke-noterede virksomheder er steget i forhold til året før, hvorimod selskaberne i small cap har oplevet et lille fald.

Direktionens vederlag består i de fleste selskaber af en kombination af fast løn, fri bil, pension (eller kontant kompensation), kontant bonus samt langsigtede incitamentsprogrammer, der oftest vederlægges i performancebetingede aktier eller aktieoptioner. Se siderne 33-35 for mere information om den aktiebaserede vederlæggelse.

Af hensyn til et ønske om kontinuitet og sammenlignelighed er det så vidt muligt forsøgt at bevare de samme selskaber i undersøgelsen som tidligere år. I visse tilfælde har det dog været nødvendigt at tilføje helt nye selskaber som konsekvens af skift i indeksene, der er opgjort pr. 31.12.17. Disse nye selskaber er udvalgt på baggrund af et ønske om mangfoldighed, således at vores undersøgelse inkluderer et bredt spektrum af forskellige virksomhedstyper.

Ved beskrivelse af lønudviklingen beregnes væksten ved at tage et gennemsnit af tallene fra de selskaber, som oplyser et særskilt vederlag for den givne kategori. Et selskab, der fx ikke har nogen aktiebaseret vederlæggelse, trækker således ikke gennemsnittet ned ved at indgå med et nul. Det samlede gennemsnit sammenholdes dernæst med et tilsvarende udregnet gennemsnit fra året før, hvorefter den procentvisse udvikling angives.

Øget fokus på ledelsesaflønning

Aktionærrettighedsdirektivet i en aflønningskontekst

Aktionærrettighedsdirektivet ('Shareholders' Rights Directive') er et EU-direktiv fra 2007 med henblik på at regulere udøvelse af aktionærrettigheder i europæiske børsnoterede selskaber. Direktivet er senere tilpasset i 2017 og skal være implementeret i dansk lovgivning senest d. 10. juni 2019. Formålet med direktivet er, (i) at tilskynde aktionærer til et langsigtet aktivt ejerskab samt (ii) at øge gennemsigtigheden mellem selskaber og aktionærer. Dette medfører blandt andet, at aktionærer skal have mulighed for medindflydelse i forhold til aflønningspolitikken, som skal til afstemning på generalforsamlingen, og at selskabet skal udarbejde en aflønningsrapport med henblik på at gøre aflønningen af bestyrelse og direktion mere transparent.

Hvilke krav stiller aktionærrettighedsdirektivet til selskaberne?

Aflønningspolitikken skal



bidrage til selskabets forretningsstrategi og langsigtede interesser.



forklare, hvordan medarbejdernes løn og ansættelsesvilkår er taget i betragtning ved udarbejdelsen.



indeholde oplysninger om alle lønelementer som er tildelt de enkelte direktions- og bestyrelsesmedlemmer de seneste fem regnskabsår.



ved anvendelse af aktiebaseret aflønning angive modningsperiode og eventuel bindingsperiode ved tildeling.

Aflønningsrapporten skal



forklare, hvordan aflønningen bidrager til selskabets langsigtede resultater.



indeholde oplysninger om alle lønelementer som er tildelt direktions- og bestyrelsesmedlemmer de seneste fem regnskabsår.



vise den årlige ændring i aflønningen for det enkelte ledelsesmedlem i sammenhæng med virksomhedens resultat og den gennemsnitlige aflønning blandt de fuldtidsansatte.

Aflønningspolitik

En af konsekvenserne af direktivet er, at selskaberne skal sikre sig, at der altid aflønnes i overensstemmelse med en aflønningspolitik, som aktionærerne har godkendt på generalforsamlingen. Kravene i relation til aflønningspolitikken ligger ud over Selskabsloven § 139, som kun omfatter krav til incitamentsaflønning.

Den godkendte aflønningspolitik for aflønning af bestyrelses- og direktionsmedlemmer skal være klar og forståelig og beskrive de forskellige komponenter af fast og variabel aflønning. Sidstnævnte inkluderer alle bonusser, eventuel aktiebaseret aflønning og alle andre goder, der tildeles bestyrelses- og direktionsmedlemmer, herunder hver komponents relative andel i forhold til den samlede lønpakke. For så vidt angår variabel aflønning, skal politikken indeholde finansielle og ikke-finansielle resultatkriterier, herunder de metoder der anvendes til at fastlægge, om resultatkriterierne er opfyldte. For selskaber, som anvender aktiebaseret aflønning, skal politikken desuden angive modningsperiode og eventuel bindingsperiode ved tildeling. Det er i den forbindelse et krav, at aflønningspolitikken elementer bidrager til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesser og bæredygtighed. Når aflønningspolitikken har været til afstemning på generalforsamlingen, skal resultatet heraf hurtigst muligt offentliggøres på selskabets hjemmeside.

For de danske børsnoterede selskaber omfatter *Anbefalinger for god Selskabsledelse* allerede i dag en anbefaling om, at bestyrelsen udarbejder en aflønningspolitik gældende for bestyrelsen og direktionen, herunder en beskrivelse af de enkelte lønkomponenter. Ligeledes anbefales, at lønpolitikken kommer til afstemning på generalforsamlingen, samt at denne offentliggøres på selskabet hjemmeside. Anbefalingerne skal forstås som 'soft law' og er dermed ikke et udtryk for gældende lovgivning, men følger i stedet 'følg eller forklar-princippet'. Direktivændringerne kan derfor kort sagt anses som en skærpelse af de allerede gældende anbefalinger. Det bemærkes at Komitéen for god Selskabsledelse har udsendt reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, som træder i kraft for det regnskabsår, der starter 1. januar 2018 (Se nærmere herom på side 4).

Aflønningsrapport

Direktivet medfører, at selskaber årligt skal udarbejde en vederlagsrapport, som på individniveau skal indeholde oplysninger om den faktiske vederlæggelse til ledelsesmedlemmer* i overensstemmelse med den godkendte aflønningspolitik.

Aflønningsrapporten skal give et samlet overblik over den faktiske aflønning, herunder de goder, som de enkelte ledelsesmedlemmer er tildelt eller har til gode i det seneste regnskabsår. I aflønningsrapporten skal der på individniveau oplyses om den årlige ændring i aflønningen over en periode på minimum fem år. Ændringen i det enkelte ledelsesmedlems aflønning skal vises i sammenhæng med (i) virksomhedens resultat og (ii) den gennemsnitlige aflønning blandt selskabets fuldtidsansatte.

Dette gælder såvel nye som tidligere bestyrelses- og direktionsmedlemmer, der har været tilknyttet selskabet i seneste regnskabsår. I aflønningsrapporten skal der angives en specifikation af det enkelte ledelsesmedlems samlede aflønning, herunder den faste og variable aflønnings forholdsmæssige andel af den samlede vederlæggelse. For variabel aflønning gælder, at der i aflønningsrapporten skal oplyses om ledelsesmedlemmernes opfyldelse af de resultatkriterier, som angives i aflønningspolitikken, mens det for aktiebaseret vederlæggelse er et krav, at antallet af tildelte aktier og aktieoptioner og dertil knyttede optjenings- og udnyttelsesperioder oplyses.

*) Det er i direktivet ikke defineret, hvem der er omfattet af ledelsen.

Øget fokus på ledelsesaflønning *(fortsat)*

Hvad er status, og hvilken betydning får direktivet for selskaberne?

Direktivet fastsætter en række mindstekrav i forbindelse med implementeringen af direktivet, og de enkelte medlemsstater er i gang med at overveje, hvordan de bedst implementeres. Det forventes, at Erhvervsministeren i starten af 2019 fremsætter et lovforslag, der skal implementere direktivet. Implementeringsrådet gav i efteråret 2017 deres anbefalinger til implementeringen i dansk lovgivning. Det er PwC's opfattelse, at Implementeringsrådet med deres anbefalinger i vid udstrækning ønsker en fleksibel implementering, hvor det er muligt.

Ifølge Implementeringsrådet forventes det, at direktivet vil medføre administrative byrder for erhvervslivet på over 10.000 timer årligt fordelt på de i Danmark ca. 200 børsnoterede selskaber. Afhængigt af hvornår ikrafttrædelsen sker, risikerer selskaberne at have en kort frist til at udarbejde lønpolitikken og derefter få denne godkendt på generalforsamlingen forud for offentliggørelsen af aflønningsrapporten. Konsekvensen bliver, at selskaber risikerer at skulle udarbejde en aflønningsrapport efter detaljerede regler i direktivet, uden at aflønningspolitikken er godkendt. Vi anbefaler derfor, at selskaberne forholder sig til direktivet allerede nu ved at:

1. Foretage de nødvendige drøftelser om udarbejdelse og ændringer af rapporter og politikker, da disse kræver tid.
2. Gøre sig klart, at der højst sandsynligt skal ændres i aflønningspolitikken, så aflønningspolitikken opfylder de strengere krav i direktivet.
3. Gøre organisationens hjemmeside klar til, at al information skal være nemt og gratis tilgængeligt herpå.

Ikrafttræden af opdaterede

Anbefalinger for god Selskabsledelse

Foruden det kommende aktionærrettighedsdirektiv har Komitéen for god Selskabsledelse udsendt reviderede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* af 23. november 2017, som træder i kraft for det regnskabsår, der starter 1. januar 2018. Anbefalingerne har til formål at understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse og derigennem bidrage til selskabernes langsigtede konkurrenceevne. I relation til bestyrelses- og direktionsmedlemmernes aflønning er de væsentligste ændringer i anbefalingerne efter vores opfattelse:

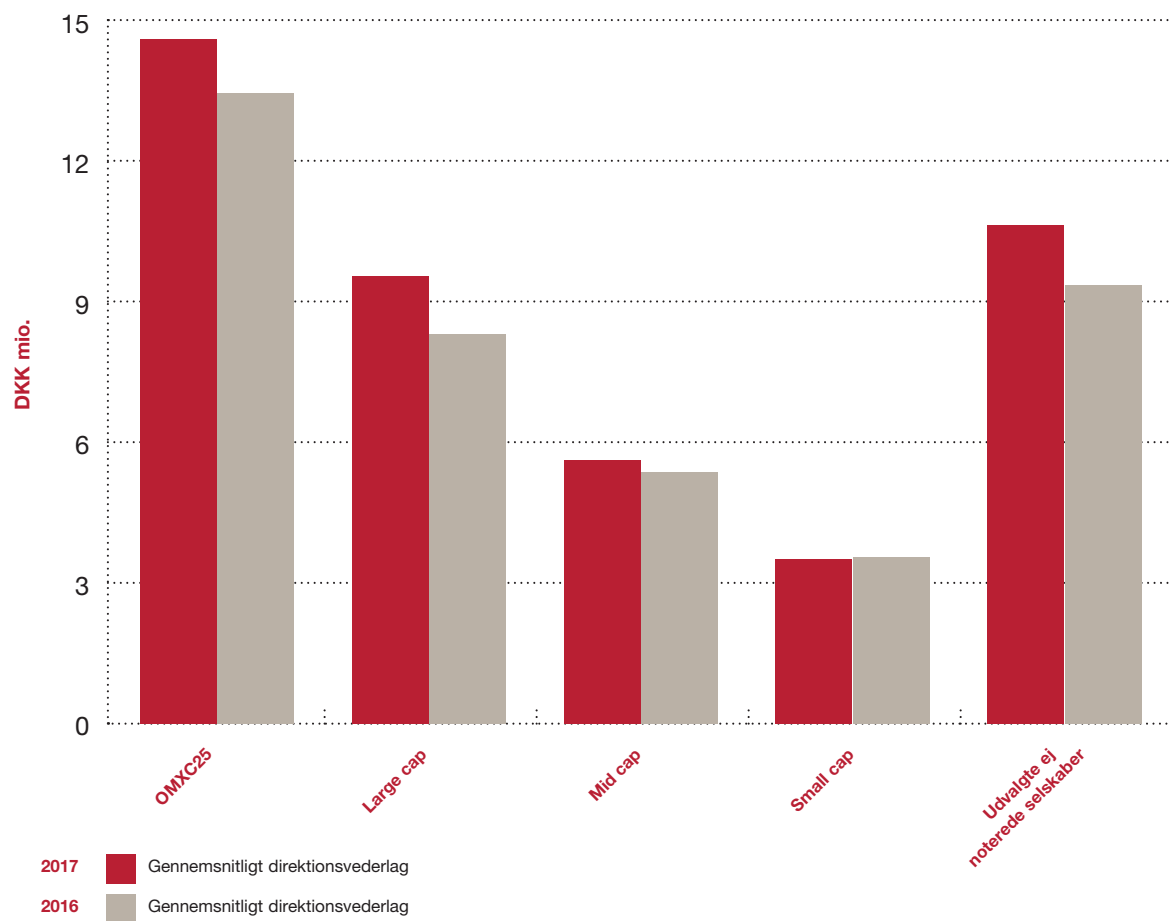
1. Der skal udarbejdes en vederlagsrapport, som offentliggøres på selskabets hjemmeside. Tidligere var anbefalingen, at oplysninger om det samlede vederlag blev oplyst i årsrapporten.
2. Vederlagspolitikken bør som minimum hvert 4. år – samt ved hver væsentlig ændring – godkendes på generalforsamlingen. Tidligere gik anbefalingen på, at vederlagspolitikken som udgangspunkt blot skulle godkendes én gang af generalforsamlingen.
3. Evaluering af bestyrelsen med inddragelse af ekstern bistand minimum hvert 3. år. I evalueringen bør blandt andet indgå en vurdering af bestyrelsens bidrag og resultater, samarbejde med direktionen og bestyrelsens sammensætning, herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer i bestyrelsen.

Overordnet set førtidsimplementerer de opdaterede *Anbefalinger for god Selskabsledelse* således på enkelte områder det kommende aktionærrettighedsdirektiv. Det bemærkes dog, at implementeringen af aktionærrettighedsdirektivet medfører en skærpelse af de "krav", som *Anbefalingerne for god Selskabsledelse* omfatter. Endvidere aflægges *Anbefalingerne for god Selskabsledelse* blot efter 'følg eller forklar-princippet', hvorimod bestemmelserne i det forstående aktionærrettighedsdirektiv skal implementeres i dansk lov.

Direktionsvederlag

Direktionsvederlag

Gennemsnitligt vederlag pr. indeks

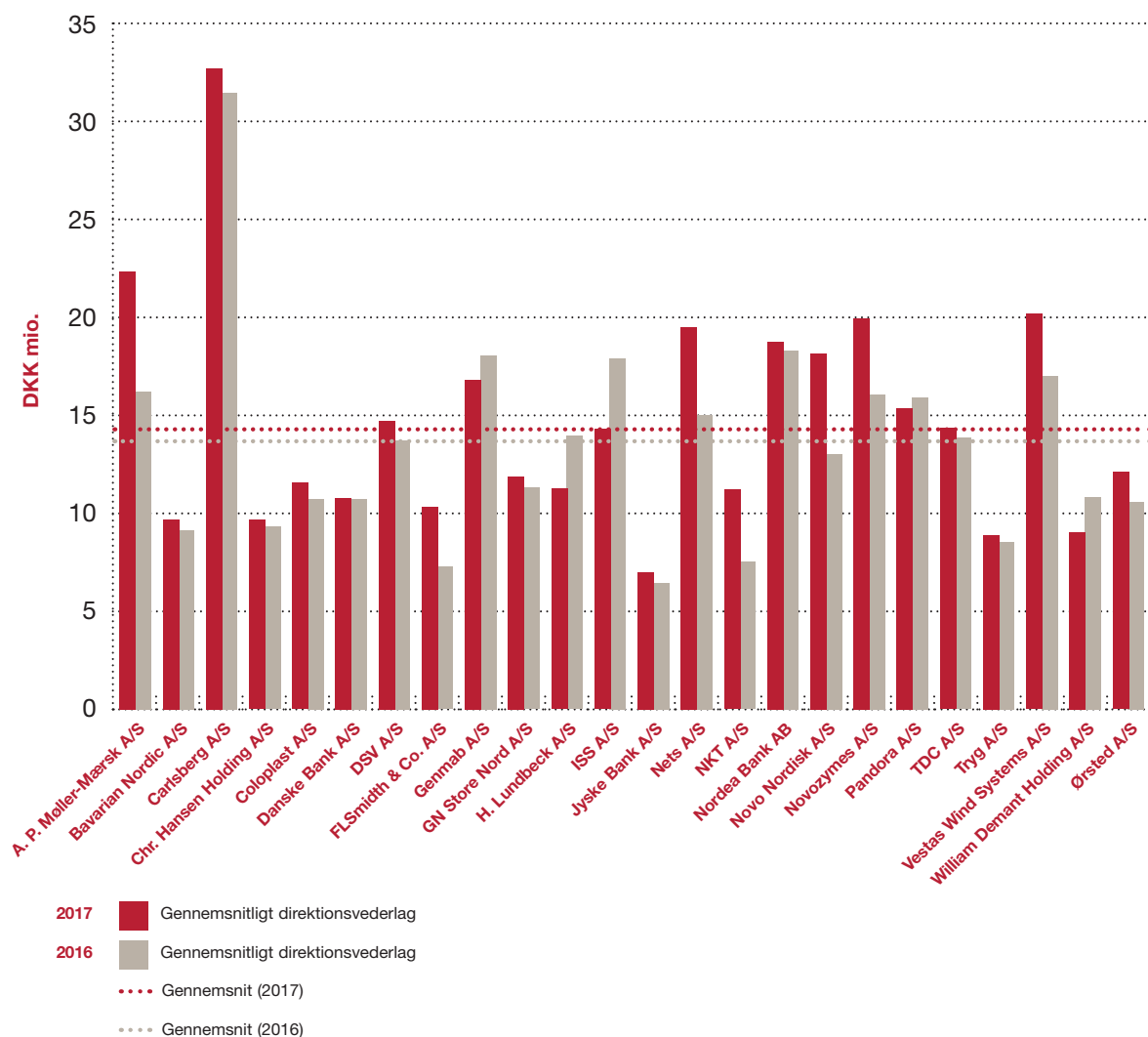


Opsummering

- Gennemsnitligt vederlag pr. medlem, OMXC25: DKK 14,596 mio.
- Gennemsnitligt vederlag pr. medlem, Large cap: DKK 9,534 mio.
- Gennemsnitligt vederlag pr. medlem, Mid cap: DKK 5,611 mio.
- Gennemsnitligt vederlag pr. medlem, Small cap: DKK 3,514 mio.
- Gennemsnitligt vederlag pr. medlem, Udvalgte ej noterede: DKK 10,625 mio.

OMXC25

Gennemsnitligt vederlag



Opsummering*

- Gennemsnitlig fast løn: DKK 7,739 mio.
- Gennemsnitlig kontant bonus: DKK 3,400 mio.
- Gennemsnitlig aktiebaseret vederlæggelse: DKK 4,235 mio.

Kommentarer

OMXC20-indekset blev pr. 18.12.17 udvidet med fem selskaber, hvorfor dette års analyse indeholder de 24 selskaber, der indgik i OMXC25-indekset pr.31.12.17.

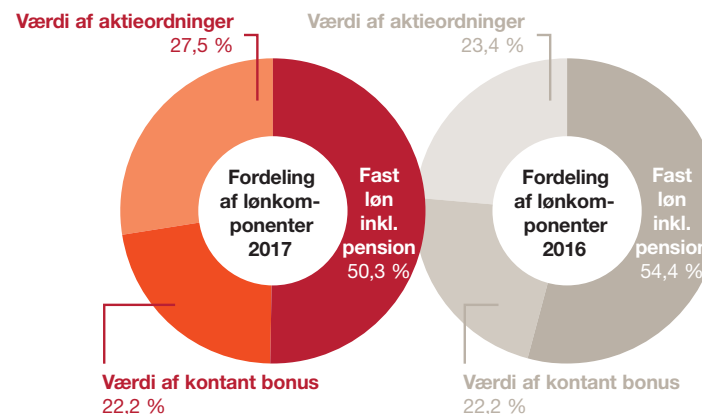
Direktionen består af ét til otte medlemmer med et gennemsnit på 3,3 medlemmer, hvilket er på niveau med sidste år.

Det gennemsnitlige samlede vederlag til direktionen, inklusiv både kortsigtede og langsigtede incitamentsprogrammer, er pr. direktionsmedlem steget fra DKK 13,4 mio. til DKK 14,6 mio., hvilket svarer til en stigning på 8,6 %.

Den gennemsnitlige faste løn til direktionen udgør DKK 7,7 mio. i 2017, hvilket er på niveau med 2016. Dog har 16 ud af 24 selskaber, der indgår i OMXC25-indekset, faktisk øget den faste løn i 2017 i forhold til året før.

Den kontante bonus til direktionen er samlet steget fra DKK 3,1 mio. til DKK 3,4 mio. pr. direktionsmedlem, svarende til en stigning på ca. 9,6 % i forhold til 2016. Korrigeres der for nye selskaber, er væksten dog mere beskeden på ca. 1,5 %. Væksten trækkes op af 13 selskaber, der har øget deres kontante bonus – heraf otte selskaber med over 50 %.

Værdien af den gennemsnitlige aktiebaserede aflønning til direktionen udgjorde i 2017 DKK 4,2 mio. mod DKK 3,3 mio. året før, hvilket svarer til en stigning på ca. 29 %. Stigning kan primært tilskrives tre selskaber, der har øget den aktiebaserede aflønning med over 200 % i forhold til sidste år, samt et selskab, hvis aktiebaserede aflønning var negativ sidste år. Korrigeres der for disse fire selskaber, ses der en stigning i den aktiebaserede vederlæggelse på ca. 9,2 % sammenlignet med 2016.



*) Beløbene er opgjort p.b.a. de selskaber, der oplyser herom.

Large cap

Gennemsnitligt vederlag



Bemærkninger til diagrammet

1. Sammenligningstal er udeladt for Nilfisk Holding A/S.

Opsummering*

- Gennemsnitlig fast løn: DKK 5,947 mio.
- Gennemsnitlig kontant bonus: DKK 2,679 mio.
- Gennemsnitlig aktiebaseret vederlæggelse: DKK 2,011 mio.

Kommentarer

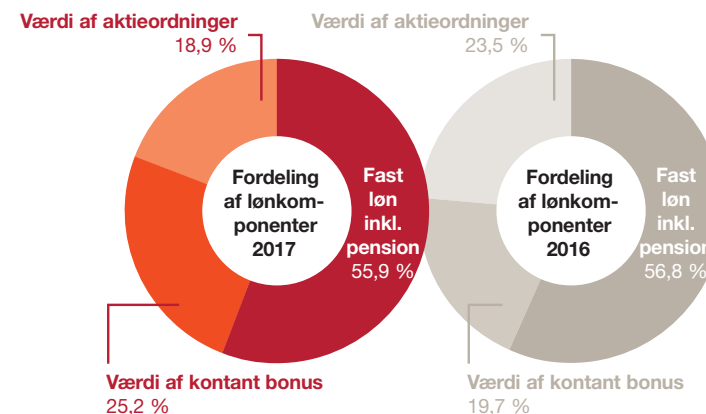
Large cap-indekset er i forhold til sidste år blevet udvidet med to selskaber, så analysen af øvrige large cap-selskaber i år omfatter 15 selskaber. Direktionen i large cap-selskaberne består af ét til fem medlemmer og udgøres i gennemsnit af 2,4 personer, hvilket er en reduktion i forhold til sidste år, hvor direktionen i large cap i gennemsnit udgjorde 2,6 personer.

Det samlede gennemsnitlige vederlag til direktionen er ca. DKK 9,5 mio., hvilket er omtrent DKK 5,1 mio. mindre end det gennemsnitlige vederlag til direktionen i OMXC25-selskaberne. Det samlede gennemsnitlige vederlag pr. direktionsmedlem er steget med ca. 13 % i forhold til 2016, hvilket bl.a. er drevet af et selskab, der har hævet det gennemsnitlige vederlag til direktionen med ca. 70 %. Korrigeres der for dette selskab, har væksten været ca. 6,3 %.

Den gennemsnitlige faste løn til direktionen er samlet steget med ca. 14 %. Årsagen til stigningen kan tilskrives en generel stigning blandt selskaberne, da alle selskaber, hvor sammenligningstal har været anvendelige, har hævet den gennemsnitlige faste løn til direktionen.

Den gennemsnitlige kontante bonus til direktionen er samlet set faldet med ca. 17 %. Korrigeres der for ét selskab, hvis kontante bonus i 2017 udgjorde mindre end en tiendedel af de øvrige selskaber, er faldet ca. 7 % i forhold til året før.

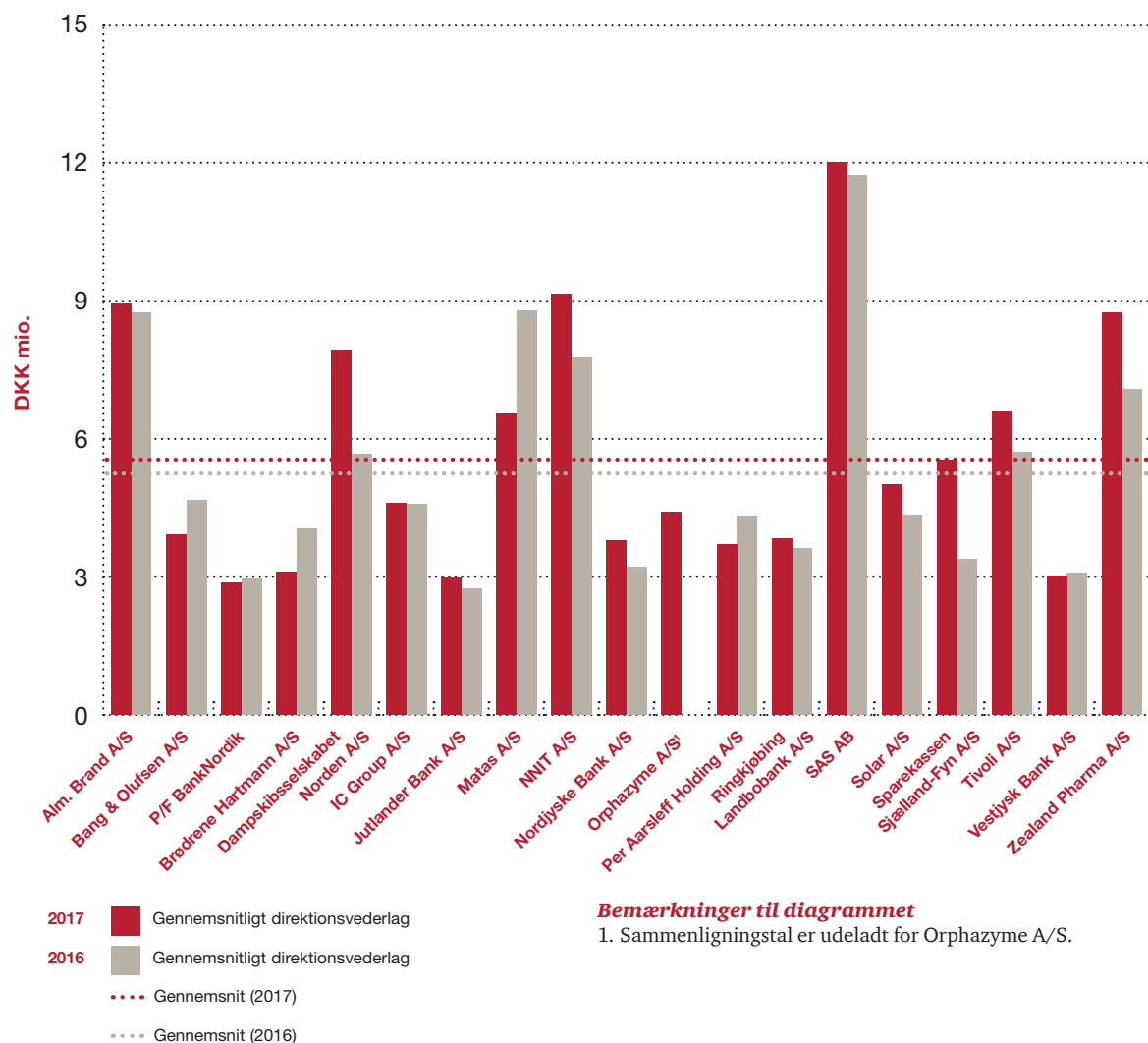
Den gennemsnitlige aktiebaserede aflønning til direktionen er steget med ca. 38 %, hvilket primært kan tilskrives et enkelt selskab, hvis gennemsnitlige aktiebaserede aflønning til direktionen er steget med ca. 237 % og udgjorde ca. 7,5 gange gennemsnittet for de øvrige large cap-selskaber i 2017. Korrigeres der for dette selskab, har der været et fald på ca. 7,3 % i forhold til sidste år. Korrigeres der endvidere for to selskaber, hvis gennemsnitlige aktiebaserede aflønning til direktionen udgør cirka en tiendedel af gennemsnittet, ses der en stigning på ca. 4,3 %.



*) Beløbene er opgjort p.b.a. de selskaber, der oplyser herom.

Mid cap

Gennemsnitligt vederlag



Bemærkninger til diagrammet

1. Sammenligningstal er udeladt for Orphazyme A/S.

Opsummering*

- Gennemsnitlig fast løn: DKK 4,532 mio.
- Gennemsnitlig kontant bonus: tDKK 982
- Gennemsnitlig aktiebaseret vederlæggelse: DKK 1,129 mio.

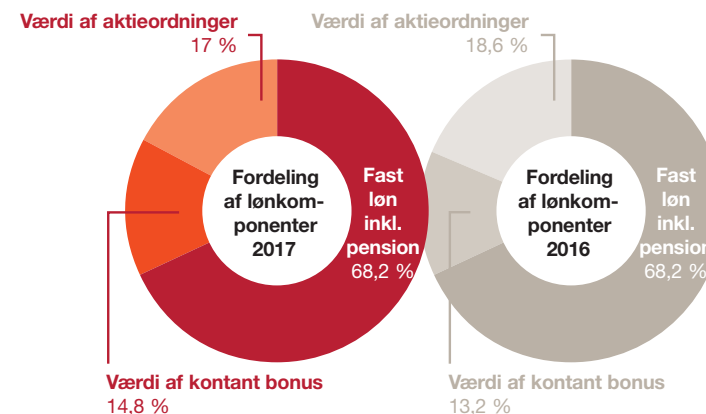
Kommentarer

Det skal fremhæves, at selskaberne i mid cap-analysen kun repræsenterer et udsnit af de samlede mid cap-selskaber og således ikke kan betragtes som en analyse af mid cap-indekset. Der er sket en udskiftning af seks selskaber i forhold til sidste års undersøgelse. Analysen indeholder i år 19 mid cap-selskaber. Direktionen i mid cap består af ét til fire medlemmer og udgøres i gennemsnit af 2,1 personer, hvilket er på niveau med sidste år.

12 af selskaberne har øget deres gennemsnitlige vederlag pr. direktionsmedlem, hvoraf syv har hævet det med over 15 %, hvilket har medført en stigning i det gennemsnitlige samlede vederlag pr. direktionsmedlem på ca. 6 % i forhold til 2016. Det gennemsnitlige vederlag til direktionen udgør således DKK 5,611 mio. Den gennemsnitlige faste løn til direktionen er steget med ca. 7,2 %. Årsagen til dette kan tilskrives en generel stigning blandt selskaberne, hvor blot fire selskaber har sænket den faste løn i forhold til sidste år.

Den gennemsnitlige kontante bonus til direktionen er steget med 8,8 %. Korrigeres der for et selskab, hvis kontante bonus var negativ i 2017, ses der en stigning på ca. 26 % i forhold til året forinden. Væksten bliver trukket markant op af ét selskab, hvis værdi af den kontante bonus er steget med 187 % og udgør det dobbelte af gennemsnittet i 2017.

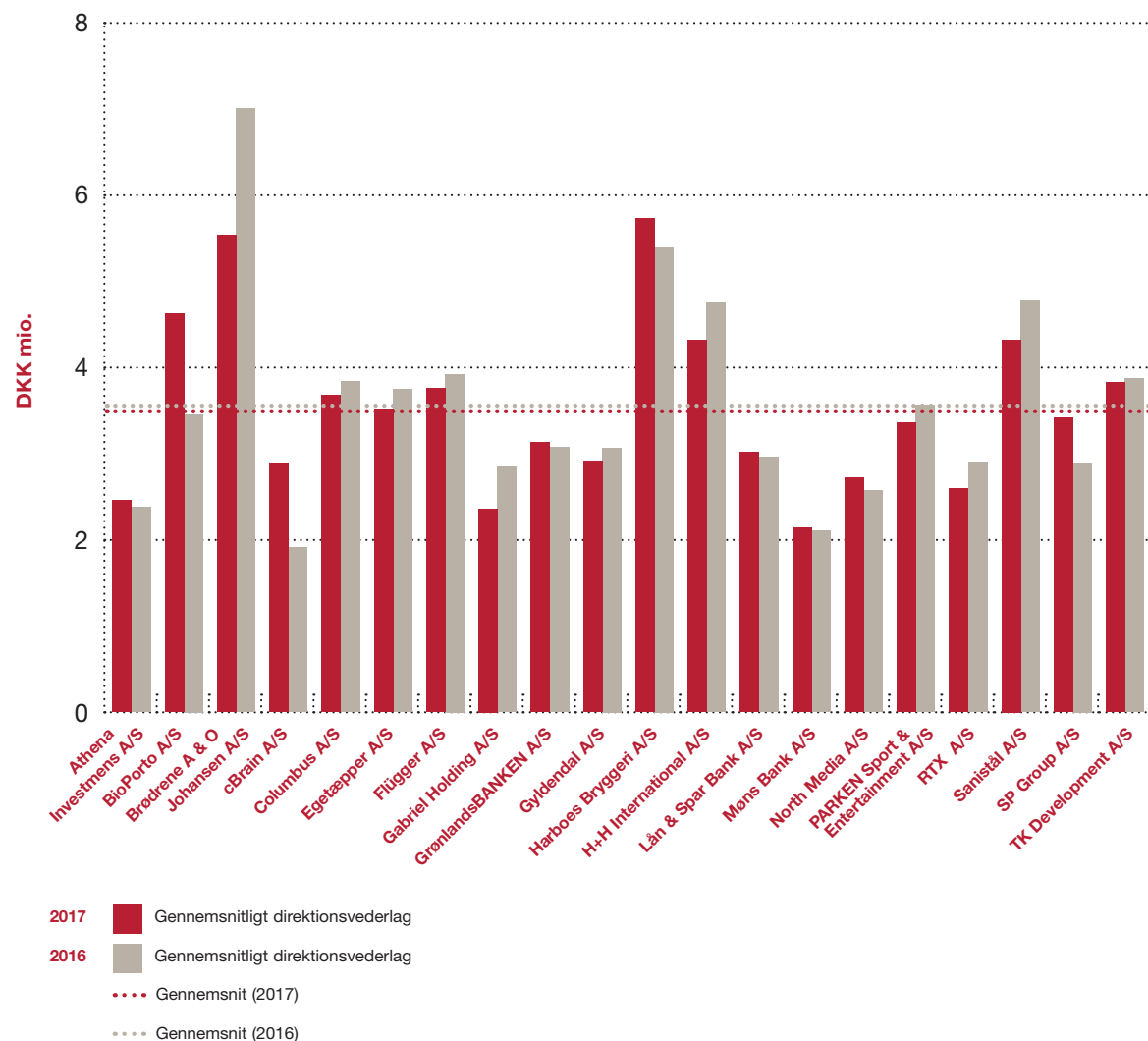
Den gennemsnitlige aktiebaserede aflønning til direktionen er steget med ca. 5,3 %. Korrigeres der for selskaber, hvis gennemsnitlige aktiebaserede aflønning var negativ i 2016 og/eller 2017, ses der en stigning på ca. 8,7 % i forhold til 2016. Stigning kan primært tilskrives to selskaber – hvis gennemsnitlige aktiebaserede aflønning er ca. 2,9 og 3,7 gange større end gennemsnittet for mid cap-selskaberne – som begge har hævet den gennemsnitlige aktiebaserede aflønning til direktionen med ca. 16 % fra 2016 til 2017.



*) Beløbene er opgjort p.b.a. de selskaber, der oplyser herom.

Small cap

Gennemsnitligt vederlag



Opsummering*

- Gennemsnitlig fast løn: DKK 2,888 mio.
- Gennemsnitlig kontant bonus: tDKK 293
- Gennemsnitlig aktiebaseret vederlæggelse: tDKK 418

Kommentarer

Som følge af det store antal selskaber i small cap-indekset omfatter vores undersøgelse kun et udsnit heraf. Vi har igen i år inkluderet 20 small cap-selskaber, hvoraf et enkelt selskab er nyt i forhold til sidste år.

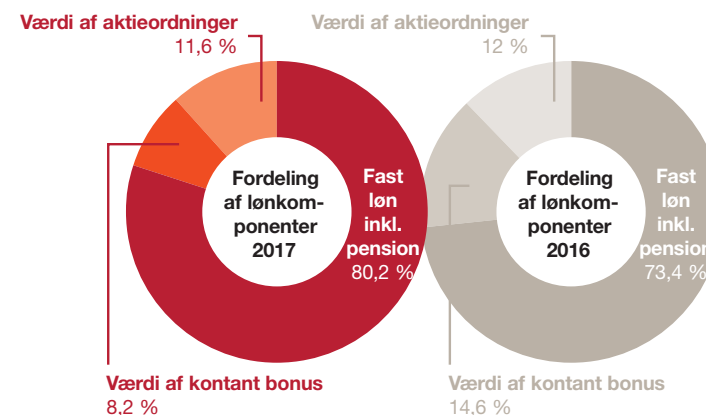
Direktionerne består af ét til fem medlemmer og udgør i gennemsnit to medlemmer.

Det gennemsnitlige vederlag til direktionen er på niveau med sidste år og udgør således DKK 3,514 mio. i år.

Den gennemsnitlige faste løn er steget med ca. 7,6 % i forhold til sidste år, hvilket er drevet af, at 10 ud af 12 selskaber, der specificerer den faste løn til direktionen, har hævet denne.

Den gennemsnitlige værdi af kontant bonus er faldet ca. 45 % i forhold til året før og udgør således tDKK 293. Faldet er drevet af en generel reduktion i samtlige af de small cap-selskaber, der oplyser om kontant bonus til direktionen. Disse selskaber har reduceret den gennemsnitlige kontante bonus til direktionen med mellem ca. 12 % og 95 %.

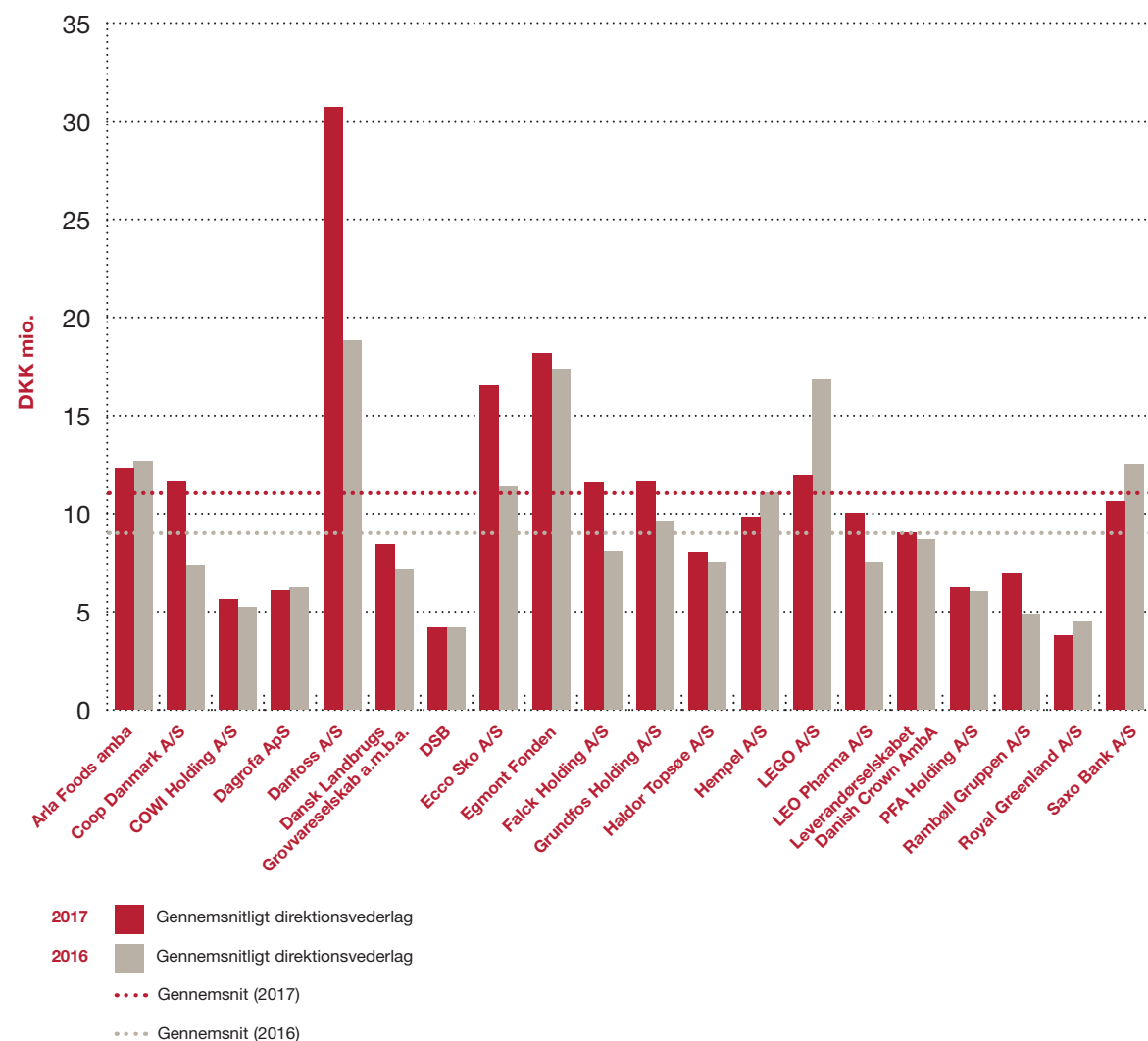
Der har været et fald på ca. 4,5 % i den gennemsnitlige værdi af aktiebaseret vederlæggelse til direktionen, således at denne udgør tDKK 418 i år. Korrigeres der dog for ét selskab, der ikke oplyste om aktiebaseret vederlæggelse til direktionen sidste år, har der været en vækst på 7,3 %. Væksten i de øvrige selskaber er primært drevet af et enkelt selskab, hvis gennemsnitlige aktiebaserede vederlæggelse til direktionen er steget med ca. 152 % og udgjorde ca. 3 gange gennemsnittet for small cap-selskaberne i 2017.



*) Beløbene er opgjort p.b.a. de selskaber, der oplyser herom.

Udvalgte ej noterede selskaber

Gennemsnitligt vederlag



Opsummering*

- Gennemsnitlig fast løn: DKK 8,035 mio.
- Gennemsnitlig kontant bonus: DKK 4,342 mio.
- Gennemsnitlig aktiebaseret vederlæggelse: tDKK 377

Kommentarer

Overordnet kan det siges, at oplysningerne om ledelsesaflønning i disse virksomheder er sparsomme. Oplysningerne omhandler i højere grad det samlede vederlag for hele direktionen eller hele bestyrelsen. Vi har fastholdt alle virksomhederne fra sidste år, således at denne kategori igen i år indeholder 20 virksomheder.

Direktionerne blandt de udvalgte ej noterede virksomheder består af to til otte medlemmer med et gennemsnit på 3,4, hvilket er et fald ift. gennemsnittet på 3,5 i 2016.

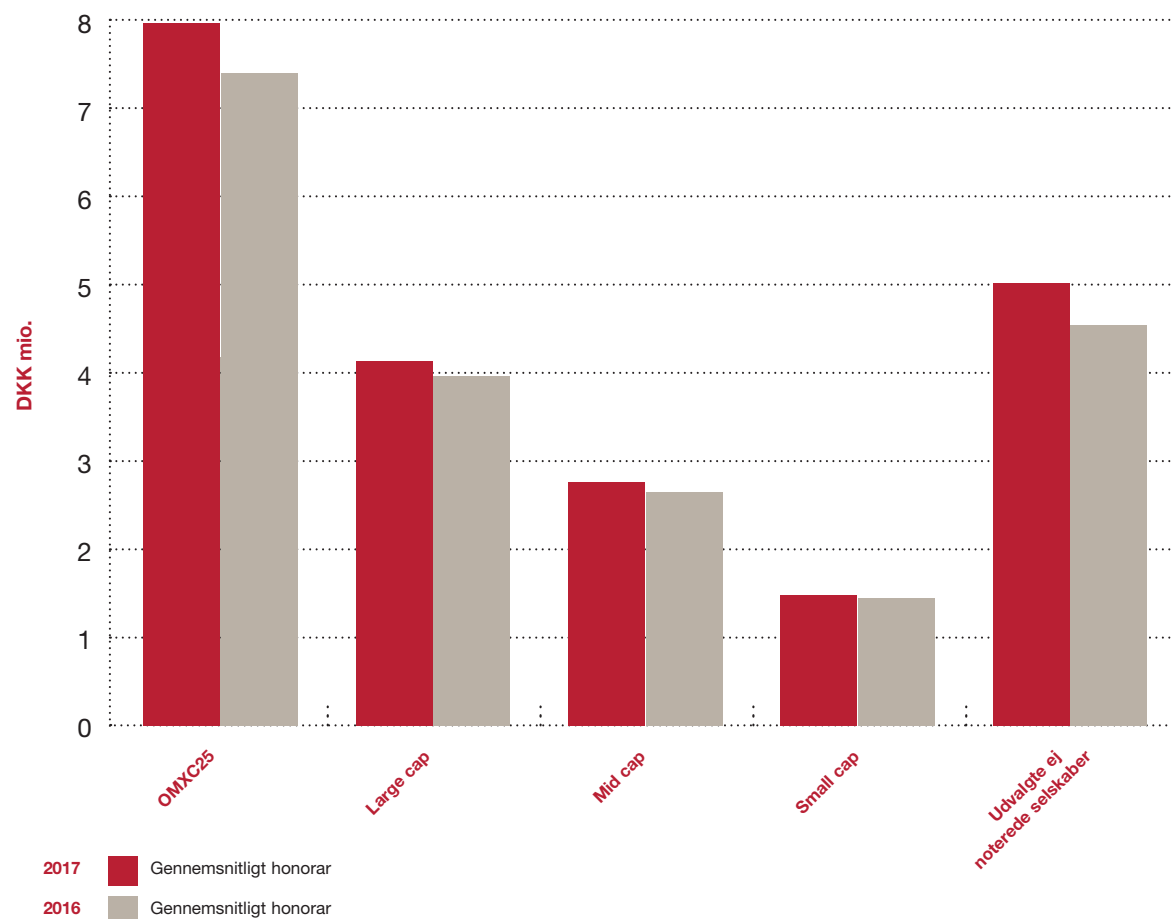
Det samlede gennemsnitlige vederlag pr. direktionsmedlem ligger på DKK 10,6 mio., hvilket svarer til en stigning på ca. 14 % i forhold til 2016. 13 virksomheder har hævet deres gennemsnitlige direktionsvederlag, hvoraf syv har hævet det med 20 % eller mere, mens blot ét selskab har reduceret det med over 20 %. Den samlede stigning i det gennemsnitlige direktionsvederlag skal således findes i en generel forøgelse af vederlaget blandt virksomhederne.

*) Beløbene er opgjort p.b.a. de selskaber, der oplyser herom.

Honorar til bestyrelsen

Bestyrelse og udvalg

Samlet honorar pr. indeks

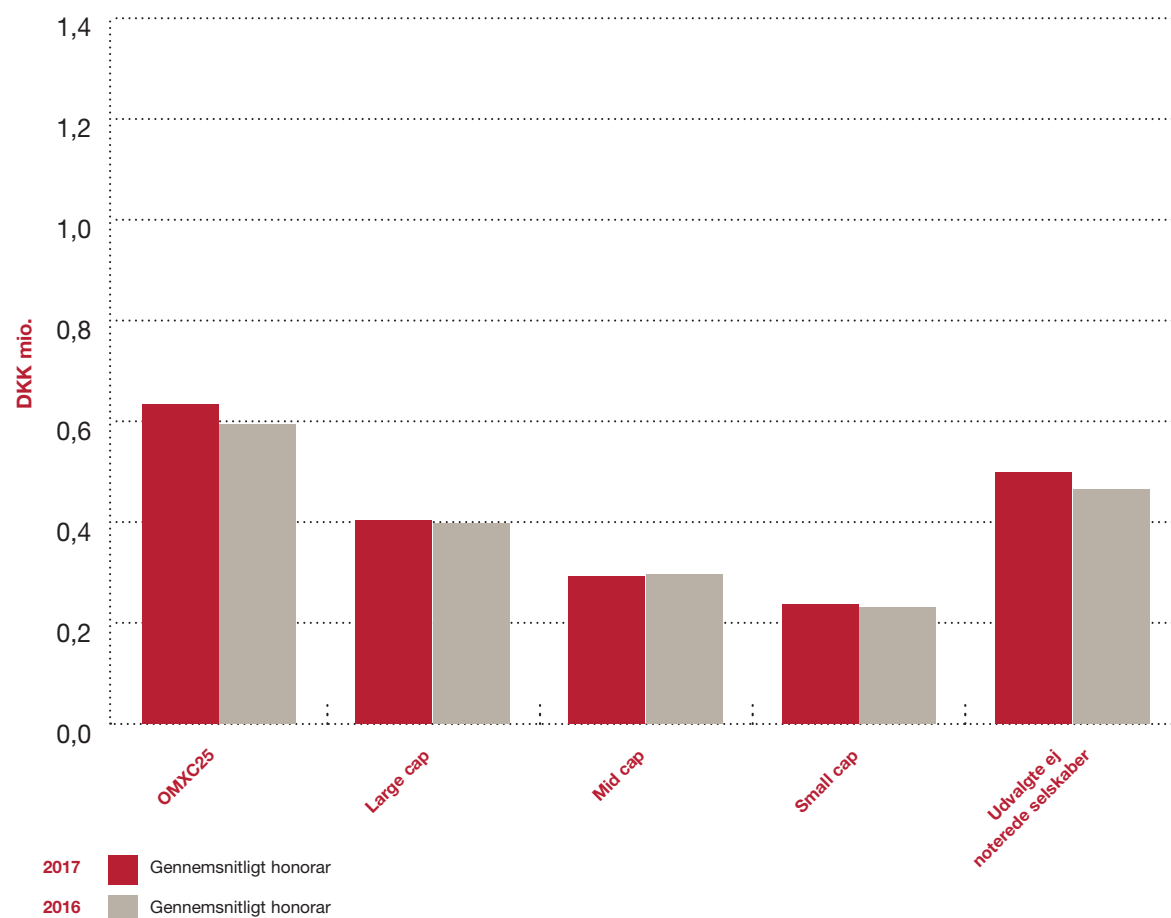


Opsummering

- Gennemsnitligt samlet honorar pr. indeks, OMXC25: DKK 7,961 mio.
- Gennemsnitligt samlet honorar pr. indeks, Large cap: DKK 4,132 mio.
- Gennemsnitligt samlet honorar pr. indeks, Mid cap: DKK 2,765 mio.
- Gennemsnitligt samlet honorar pr. indeks, Small cap: DKK 1,479 mio.
- Gennemsnitligt samlet honorar pr. indeks, Udvælgte ej noterede: DKK 5,011 mio.

Bestyrelseshonorar

Gennemsnitligt honorar pr. indeks



Opsummering

- Gennemsnitligt honorar pr. medlem, OMXC25: tDKK 634
- Gennemsnitligt honorar pr. medlem, Large cap: tDKK 403
- Gennemsnitligt honorar pr. medlem, Mid cap: tDKK 292
- Gennemsnitligt honorar pr. medlem, Small cap: tDKK 238
- Gennemsnitligt honorar pr. medlem, Udvalgte ej noterede: tDKK 498

Kommentarer

I OMXC25-selskaberne består bestyrelserne i gennemsnit af 9,8 medlemmer, hvilket er det samme antal medlemmer som sidste år. Det gennemsnitlige honorar pr. bestyrelsesmedlem er tDKK 634, hvilket svarer til en stigning på ca. 7 % i forhold til året, hvor det gennemsnitlige honorar udgjorde tDKK 593. Denne vækst er drevet af en stigning på tværs af selskaberne i OMXC25, hvor 19 af selskaberne har øget det gennemsnitlige bestyrelseshonorar. Endvidere har blot tre selskaber reduceret det gennemsnitlige bestyrelseshonorar, som følge en udvidelse af antallet af menige medlemmer i disse selskaber.

Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer i large cap-selskaberne er 8,7 mod 9,8 for OMXC25-selskaberne. Antallet af bestyrelsesmedlemmer i large cap-selskaberne er på niveau med sidste år, hvor bestyrelserne i gennemsnit bestod af 8,6 medlemmer. I large cap-selskaberne udgør det gennemsnitlige honorar pr. bestyrelsesmedlem tDKK 403, hvorfor honoraret er steget med ca. 1,5 % i forhold til året før. På trods af en lille vækst i det gennemsnitlige bestyrelseshonorar i large cap-selskaberne, ligger honoraret dog stadigvæk ca. 36 % under gennemsnittet for OMXC25-selskaberne.

I mid cap-selskaberne består bestyrelserne i gennemsnit af 8,6 medlemmer, hvilket er på niveau med sidste år. Det samlede gennemsnitlige bestyrelseshonorar i mid cap udgør tDKK 292, hvilket ligeledes er på niveau med 2016. Syv af de udvalgte mid cap-selskaber har hævet det gennemsnitlige bestyrelseshonorar.

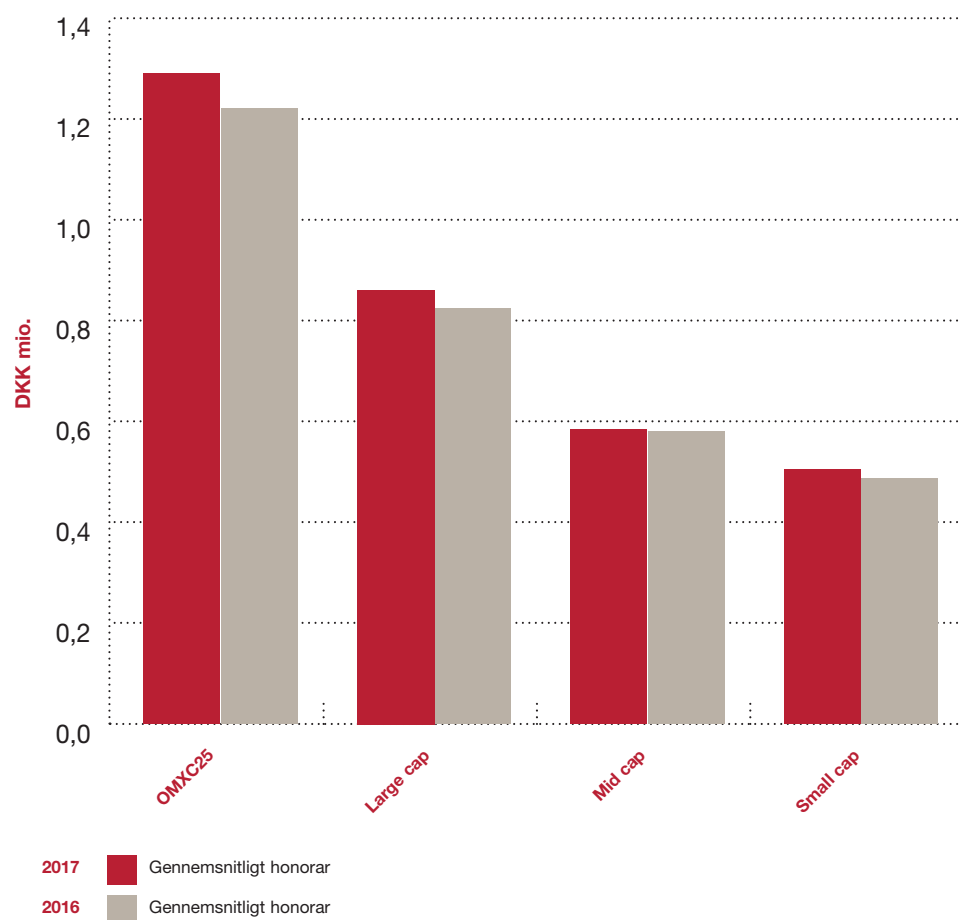
Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer er 6,2 blandt selskaberne i small cap, hvilket er på niveau med året før. Blandt small cap-selskaberne udgør det gennemsnitlige bestyrelseshonorar tDKK 238 i 2017 i forhold til tDKK 231 året forinden, hvilket svarer til en stigning på 3 %. 10 af selskaberne har hævet det gennemsnitlige honorar til bestyrelsen, hvorimod blot fire selskaber har reduceret det.

I de udvalgte ikke-noterede virksomheder består bestyrelsen i gennemsnit af 10,3 medlemmer, hvilket er på niveau med 2016, hvor bestyrelsen i gennemsnit bestod af ca. 9,9 medlemmer. Det gennemsnitlige bestyrelseshonorar pr. medlem ligger på tDKK 498, hvilket svarer til en stigning på ca. 7,2 % i forhold til 2016. Stigningen kan forklares med, at 11 virksomheder har hævet det gennemsnitlige bestyrelseshonorar, hvoraf knap halvdelen af disse har hævet det med over 20 %.

I to selskaber i OMXC25 deltager bestyrelsen i aktiebaserede incitamentsprogrammer, mens blot ét selskab i hhv. large-, mid-, og small cap anvender aktiebaserede incitamentsprogrammer for bestyrelsen.

Bestyrelsesformænd

Gennemsnitligt honorar pr. indeks



Opsummering

- Gennemsnitligt formandshonorar, OMXC25: DKK 1,291 mio.
- Gennemsnitligt formandshonorar, Large cap: tDKK 861
- Gennemsnitligt formandshonorar, Mid cap: tDKK 584
- Gennemsnitligt formandshonorar, Small cap: tDKK 504
- Gennemsnitligt formandshonorar, Udvalgte ej noterede: tDKK 946

Kommentarer

Formandshonoraret i OMXC25-selskaberne er i gennemsnit ca. tre gange større end honoraret til menige bestyrelsesmedlemmer, hvilket svarer til niveauet for de fem forrige år. Det gennemsnitlige honorar til formanden er steget med 5,7 % i forhold til sidste år. Dette skyldes stigninger blandt 12 selskaber, hvoraf seks selskaber har hævet honoraret til formanden med over 10 %. De resterende selskaber har fastholdt honoraret til formanden. Det gennemsnitlige honorar til formanden udgjorde DKK 1,291 mio. i 2017.

Formandshonoraret i large cap-selskaberne er i gennemsnit ca. 2,8 gange større end honoraret til menige bestyrelsesmedlemmer, hvilket er på niveau med sidste år, hvor tallet var ca. 2,7. Det gennemsnitlige honorar til formanden er steget med ca. 4,1 % i forhold til året før. Dette skyldes stigninger blandt fire selskaber, mens resten af selskaberne har fastholdt honoraret. Det gennemsnitlige honorar til formanden udgjorde tDKK 861 i 2017.

Honoraret til bestyrelsesformanden i mid cap-selskaberne udgør i gennemsnit ca. 2,6 gange honoraret til menige bestyrelsesmedlemmer, hvilket er status quo i forhold til sidste år. I gennemsnit er formandshonoraret tDKK 584, hvilket svarer til en stigning på ca. 2,3 % i forhold til sidste år.

Bestyrelsesformandens honorar i small cap-selskaberne er i gennemsnit 2,9 gange honoraret til et menigt bestyrelsesmedlem, hvilket er på niveau med sidste år. Honoraret til formanden i small cap-selskaberne udgør i gennemsnit tDKK 504, hvilket svarer til en stigning på ca. 3,2 % i forhold til 2016.

Som følge af de begrænsede oplysninger om honoraret til bestyrelsesformænd blandt de udvalgte ikke-noterede virksomheder undlades kommentering heraf.

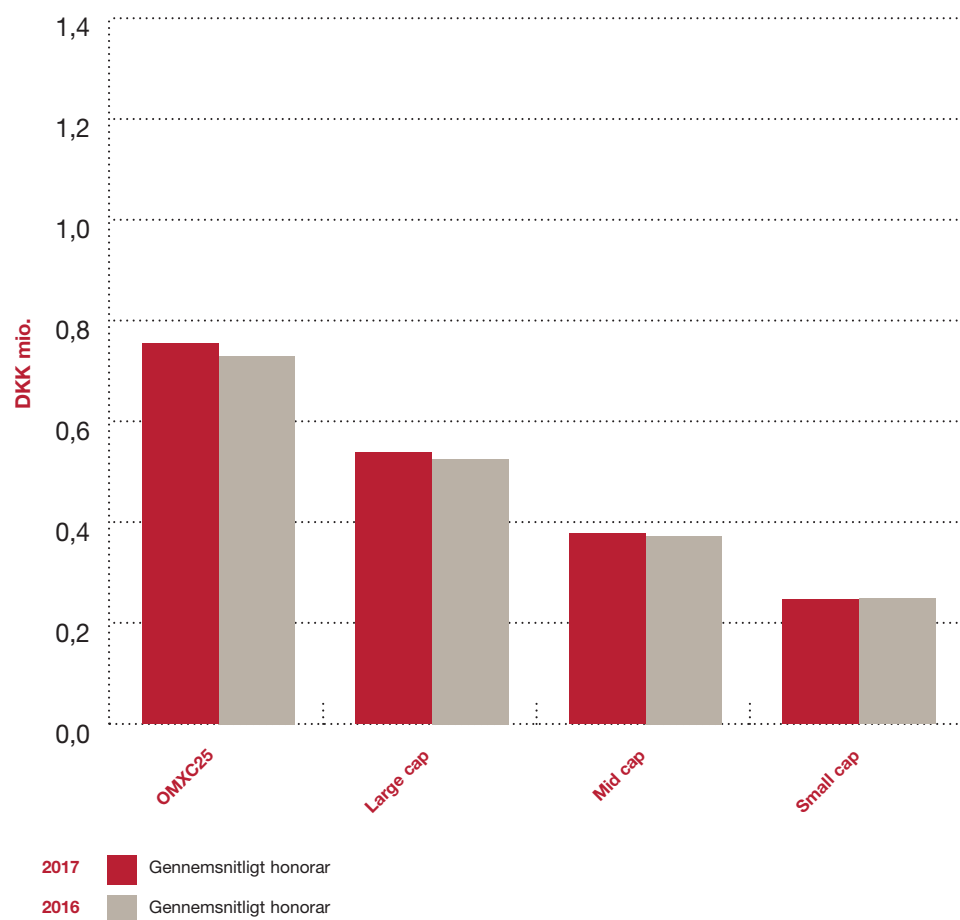
Gennemsnitlig stigning pr. indeks ift. sidste år

Index	Bestyrelsesformand	Bestyrelsesnæstformænd	Øvrige medlemmer
OMXC25	6 %	3 %	4 %
Large cap	4 %	2 %	1 %
Mid cap	1 %	2 %	2 %
Small cap	3 %	4 %	8 %
Udvalgte ej noterede selskaber	N/A	N/A	N/A

Ovenstående væksttal er baseret på de selskaber, der oplyser om særskilt honorar til hhv. bestyrelsesformanden, næstformanden samt øvrige medlemmer. Som konsekvens heraf kan væksttallene afvige fra væksten i gennemsnitligt honorar pr. bestyrelsesmedlem (side 14), der er udregnet på baggrund af oplysninger om det samlede honorar til bestyrelsen.

Bestyrelsesnæstformænd

Gennemsnitligt honorar pr. indeks



Opsummering

- Gennemsnitligt næstformandshonorar, OMXC25: tDKK 755
- Gennemsnitligt næstformandshonorar, Large cap: tDKK 539
- Gennemsnitligt næstformandshonorar, Mid cap: tDKK 379
- Gennemsnitligt næstformandshonorar, Small cap: tDKK 248
- Gennemsnitligt næstformandshonorar, Udvalgte ej noterede: tDKK 407

Kommentarer

Honoraret til næstformanden i OMXC25-selskaberne er steget med ca. 3,3 %, hvilket skyldes stigninger blandt 11 selskaber. Det gennemsnitlige næstformandshonorar udgjorde i 2017 tDKK 755, svarende til ca. 1,8 gange honoraret til menige medlemmer.

Honoraret til næstformanden i large cap-selskaberne er steget med 1,7 %. Det gennemsnitlige næstformandshonorar udgør tDKK 539, svarende til ca. 1,8 gange honoraret til menige medlemmer.

Det gennemsnitlige næstformandshonorar i mid cap-selskaberne er omtrent 1,7 gange honoraret til et menigt medlem, hvilket er på niveau med sidste år. Honoraret til næstformanden udgør i gennemsnit tDKK 379, hvilket er en stigning på ca. 2,3 % i forhold til 2016.

Honoraret til næstformanden i small cap-selskaberne er i gennemsnit ca. 1,4 gange honoraret til et menigt medlem, hvilket er status quo i forhold til sidste år. Honoraret til næstformanden udgør tDKK 248 i 2017, hvilket er på niveau med året før.

Som følge af de begrænsede oplysninger om honoraret til bestyrelsesnæstformænd blandt de udvalgte ikke-noterede virksomheder undlades kommentering heraf.

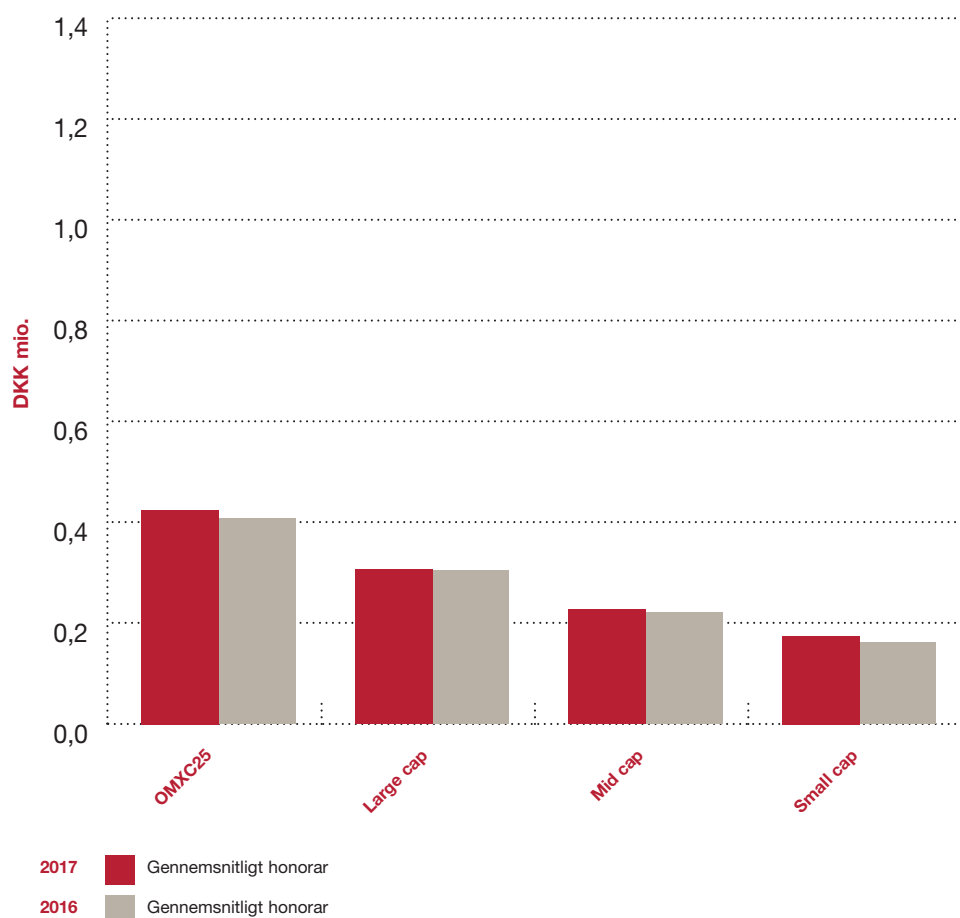
Gennemsnitlig stigning pr. indeks ift. sidste år

Index	Bestyrelsesformand	Bestyrelsesnæstformænd	Øvrige medlemmer
OMXC25	6 %	3 %	4 %
Large cap	4 %	2 %	1 %
Mid cap	1 %	2 %	2 %
Small cap	3 %	4 %	8 %
Udvalgte ej noterede selskaber	N/A	N/A	N/A

Ovenstående væksttal er baseret på de selskaber, der oplyser om særskilt honorar til hhv. bestyrelsesformanden, næstformanden samt øvrige medlemmer. Som konsekvens heraf kan væksttallene afvige fra væksten i gennemsnitligt honorar pr. bestyrelsesmedlem (side 14), der er udregnet på baggrund af oplysninger om det samlede honorar til bestyrelsen.

Øvrige bestyrelsesmedlemmer

Gennemsnitligt honorar pr. indeks



Opsummering

- Gennemsnitligt honorar til øvrige medlemmer, OMXC25: tDKK 422
- Gennemsnitligt honorar til øvrige medlemmer, Large cap: tDKK 305
- Gennemsnitligt honorar til øvrige medlemmer, Mid cap: tDKK 226
- Gennemsnitligt honorar til øvrige medlemmer, Small cap: tDKK 174
- Gennemsnitligt honorar til øvrige medlemmer, Udvalgte ej noterede: tDKK 427

Kommentarer

Honoraret til menige bestyrelsesmedlemmer i OMXC25-selskaberne, der i 2017 i gennemsnit udgjorde tDKK 422, er steget med 3,8 % i forhold til året. 11 selskaber har hævet honoraret til menige medlemmer, hvoraf fem af selskaberne har hævet honoraret med 10 % eller mere, mens de resterende selskaber har fastholdt niveauet fra året før.

Honoraret til menige medlemmer i large cap-selskaberne udgør i gennemsnit tDKK 305, hvilket svarer til sidste års niveau. Tre selskaber har hævet honoraret til menige medlemmer, mens kun et enkelt selskab har reduceret det.

Honoraret til menige medlemmer i de udvalgte mid cap-selskaberne er steget med ca. 2 % i forhold til sidste år, og honoraret i 2017 ligger således i gennemsnit på tDKK 226.

Honoraret til menige medlemmer i de udvalgte small cap-selskaber er steget med ca. 7,8 %. Stigningen forklares ved, at seks selskaber har hævet honoraret til menige medlemmer, mens de resterende selskaber har fastholdt niveauet for 2016. Det gennemsnitlige honorar til menige medlemmer udgør tDKK 174.

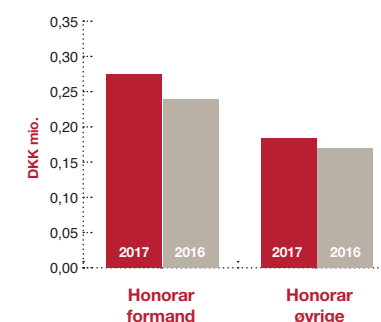
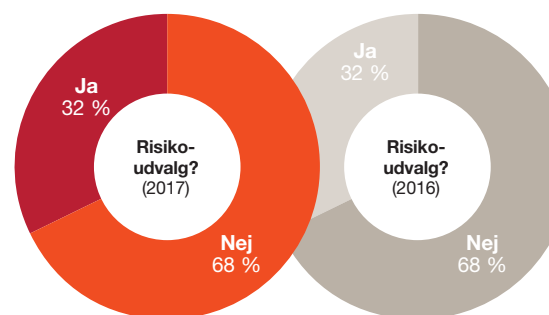
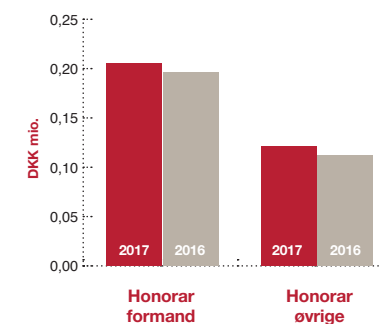
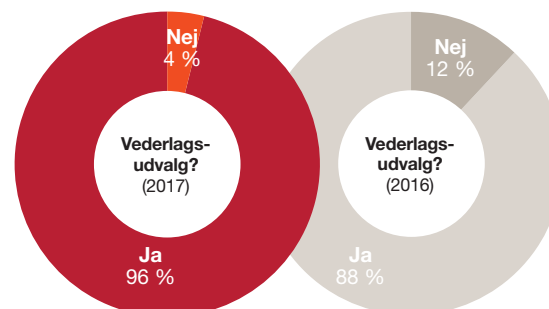
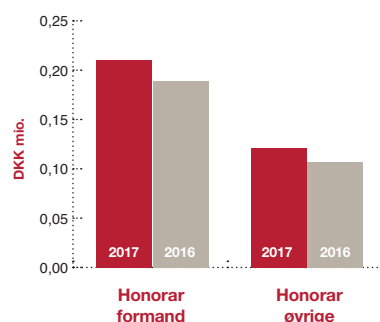
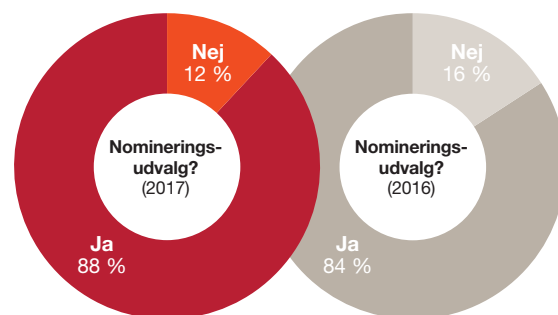
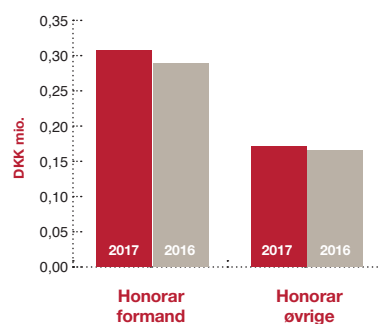
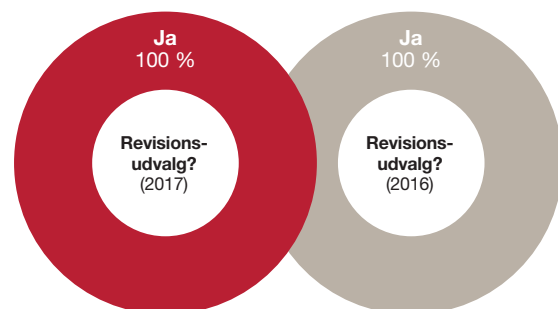
Som følge af de begrænsede oplysninger om honorar til menige bestyrelsesmedlemmer blandt de udvalgte ikke-noterede virksomheder undlades kommentering heraf.

Gennemsnitlig stigning pr. indeks ift. sidste år

Index	Bestyrelsesformand	Bestyrelsesnæstformænd	Øvrige medlemmer
OMXC25	6 %	3 %	4 %
Large cap	4 %	2 %	1 %
Mid cap	1 %	2 %	2 %
Small cap	3 %	4 %	8 %
Udvalgte ej noterede selskaber	N/A	N/A	N/A

Ovenstående væksttal er baseret på de selskaber, der oplyser om særskilt honorar til hhv. bestyrelsesformanden, næstformanden samt øvrige medlemmer. Som konsekvens heraf kan væksttallene afvige fra væksten i gennemsnitligt honorar pr. bestyrelsesmedlem (side 14), der er udregnet på baggrund af oplysninger om det samlede honorar til bestyrelsen.

Honorar for udvalgsarbejde



Blandt OMXC25-selskaberne oplyser de alle at have etableret et selvstændigt revisionsudvalg, hvilket ligeledes var tilfældet sidste år. For to af selskaberne er der dog tale om et fælles revisions- og risikoudvalg, og for et enkelt selskab er der tale om et fælles finansierings-, risiko- og revisionsudvalg. Revisionsudvalget i OMXC25-selskaberne består typisk af tre medlemmer.

Det gennemsnitlige honorar til revisionsudvalget er steget med 6,5 % i forhold til sidste år. Stigningen i det gennemsnitlige honorar til revisionsudvalget skyldes, at 10 selskaber har hævet honoraret, mens de resterende selskaber i OMXC25-indekset har fastholdt niveauet fra 2016. Formændene såvel som de menige medlemmer af revisionsudvalget har oplevet en stigning i deres honorar på hhv. 4,7 % og 5,7 % i forhold til året før.

Formandshonoraret udgør gennemsnitligt ca. 73 % af bestyrelshonoraret for menige medlemmer, mens det for øvrige medlemmer af revisionsudvalget udgør ca. 40 %, hvilket er på niveau med sidste år.

22 selskaber oplyser, at de har etableret et selvstændigt vederlagsudvalg, hvilket er to flere end sidste år. For tre selskaber er der tale om et kombineret nominerings- og vederlagsudvalg. Det gennemsnitlige honorar til vederlagsudvalget er samlet set steget med 5,5 % i forhold til sidste år, hvilket er drevet af en stigning hos syv selskaber. Blot et enkelt selskab har reduceret det gennemsnitlige honorar til vederlagsudvalget, hvilket skyldes en udvidelse af udvalget med ét menigt medlem.

Formanden for vederlagsudvalget modtager i gennemsnit ca. 51 % af bestyrelshonoraret for menige medlemmer, mens det for vederlagsudvalgets menige medlemmer udgør ca. 29 %. For både formandens og de øvrige medlemmers vedkommende er det på niveau med sidste år.

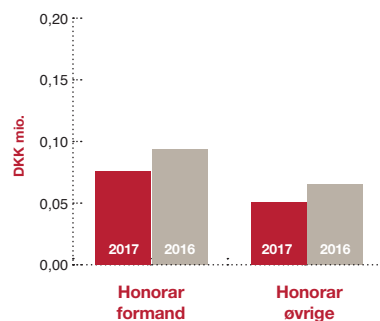
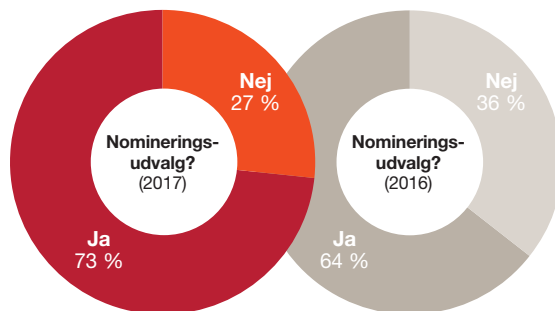
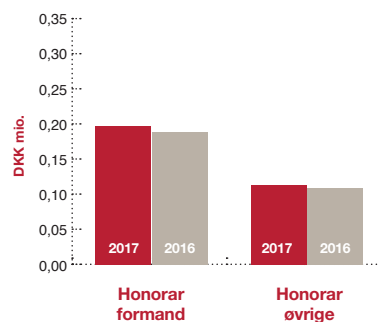
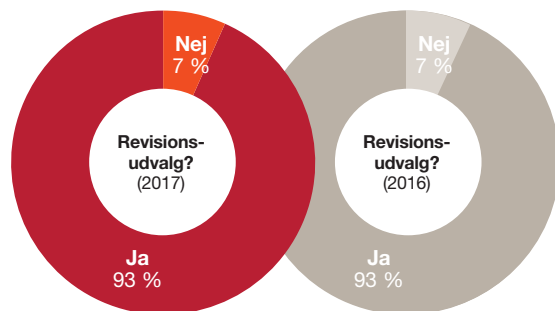
21 selskaber beretter om, at de har oprettet et selvstændigt nomineringsudvalg, hvilket er et enkelt mere end 2016. For tre selskaber er der tale om et kombineret nominerings- og vederlagsudvalg, og for et enkelt er der tale om et fælles nominerings- og corporate governance-udvalg. Det gennemsnitlige honorar til nomineringsudvalget er samlet set steget med ca. 12 % i forhold til året før. Stigningen skyldes primært ét selskab, der ikke havde et nomineringsudvalg sidste år, hvis gennemsnitlige honorar til nomineringsudvalget i 2017 er ca. 2,4 gange større end hos de øvrige selskaber i OMXC25. Korrigeres der for dette, har væksten været knap 3 %.

I gennemsnit modtager formanden ca. 50 % af bestyrelshonoraret for menige medlemmer, mens udvalgets øvrige medlemmer modtager ca. 29 %. For formandens vedkommende er det en stigning på fire procentpoint, mens det for øvrige medlemmer er en stigning på to procentpoint i forhold til året før.

Syv selskaber oplyser, at de har etableret et risikoudvalg, hvoraf tre af selskaberne oplyser om et særskilt honorar for arbejdet heri. For to selskaber er der tale om et kombineret revisions- og risikoudvalg, og for ét selskab er der tale om et fælles finansierings, risiko- og revisionsudvalg.

Large cap

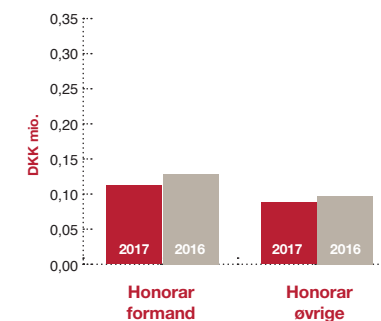
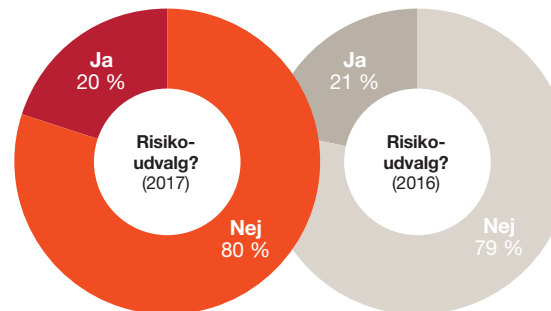
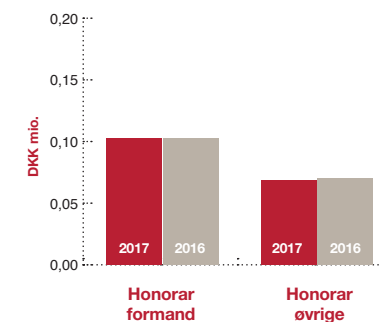
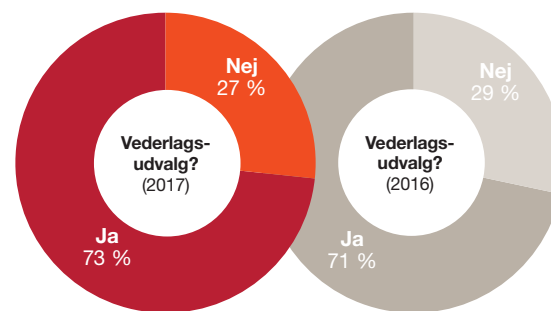
Honorar for udvalgsarbejde



14 selskaber har et revisionsudvalg, 11 selskaber har et vederlagsudvalg, 11 selskaber har et nomineringsudvalg, og tre selskaber har et risikoudvalg. Ved et enkelt selskab er der tale om et fælles revisions- og risikoudvalg, og ved to øvrige selskaber er der tale om fælles nominerings- og vederlagsudvalg.

Det gennemsnitlige honorar til revisionsudvalget er steget med ca. 4,4 % i forhold til sidste år. Denne stigning skyldes, at alle selskaber har fastholdt eller hævet honoraret til revisionsudvalget. Formandshonoraret udgør gennemsnitligt 65 % af bestyrelshonoraret for menige medlemmer, mens det for øvrige medlemmer af revisionsudvalget udgør ca. 39 %. Dette svarer til en stigning på hhv. ca. to procentpoint og ét procentpoint i forhold til sidste år.

I 2017 udgjorde det gennemsnitlige honorar til vederlagsudvalget tDKK 81, hvilket er på niveau med året før. Formanden for vederlagsudvalget modtager i gennemsnit ca. 35 % af bestyrelshonoraret for menige medlemmer, mens det for vederlagsudvalgets menige medlemmer udgør ca. 22 %. Både formand- og næstformandshonoraret er faldet med ca. ét procentpoint i forhold til 2016.

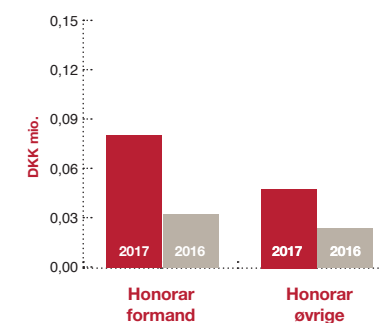
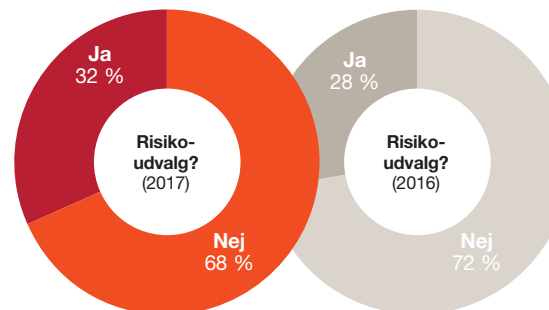
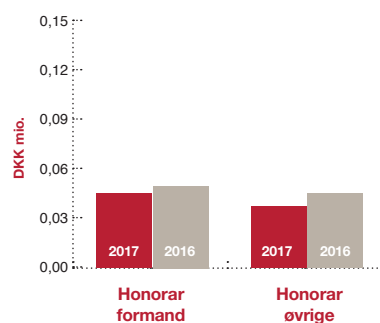
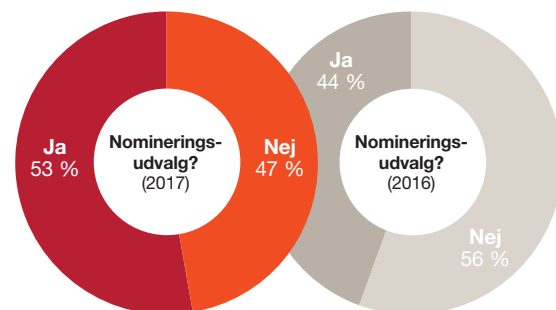
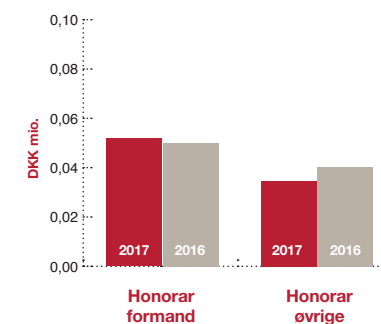
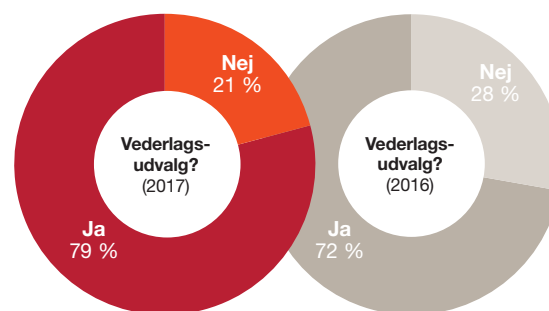
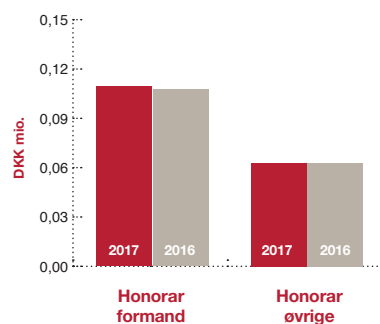
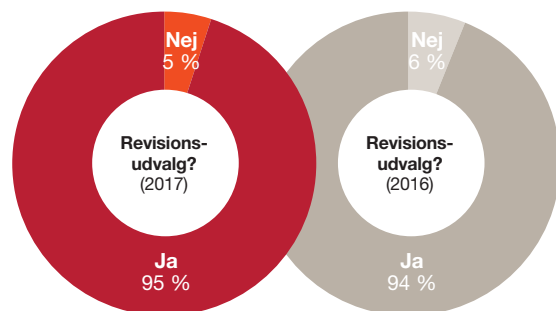


Det gennemsnitlige honorar til nomineringsudvalget er faldet med ca. 22 %, hvilket er drevet af tre selskaber, som ikke oplyste om honorar til nomineringsudvalget sidste år, hvis gennemsnitlige honorar til nomineringsudvalget er mellem 22 % og 60 % lavere end de øvrige large cap-selskaber. Formandshonoraret udgør i gennemsnit ca. 23 % af bestyrelshonoraret for menige medlemmer, mens det for øvrige medlemmer af nomineringsudvalget udgør ca. 17 %. Dermed udgør formandshonoraret og honoraret til øvrige medlemmer af nomineringsudvalget hhv. ca. seks og fem procentpoint mindre af honoraret til menige bestyrelsesmedlemmer end i 2016.

Det gennemsnitlige honorar til risikoudvalget er faldet med 12 %. Dette skyldes, at et enkelt selskab, som ikke oplyste om honorar til risikoudvalget i 2016, honorerer revisionsudvalget betydeligt lavere end de resterende large cap-selskaber, der oplyser om dette. I gennemsnit modtager formanden ca. 38 % af bestyrelshonoraret for menige medlemmer, mens udvalgets øvrige medlemmer modtager ca. 27 %, hvilket er hhv. ca. 4,5 procentpoint og 5 procentpoint mere lavere end sidste år.

Mid cap

Honorar for udvalgsarbejde



18 af selskaberne har et revisionsudvalg, 15 af selskaberne har et vederlagsudvalg, 10 af selskaberne har et nomineringsudvalg, mens seks af selskaberne har et risikoudvalg. Sammenlignes antallet af udvalg i år med sidste år, ses en vækst i antallet af samtlige udvalg.

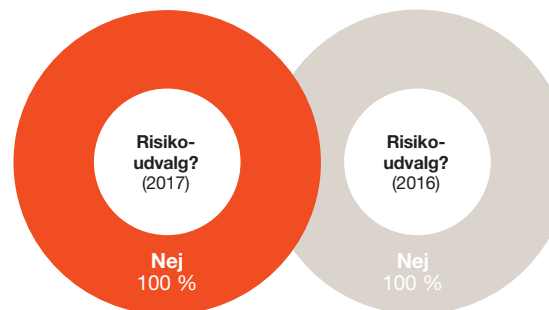
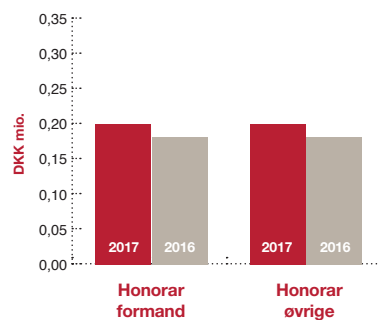
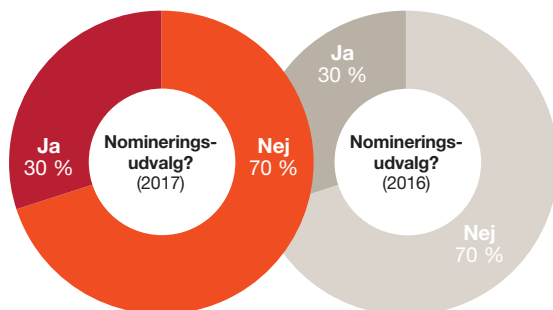
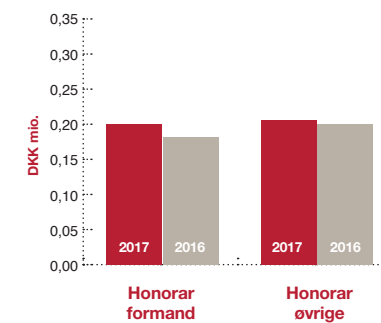
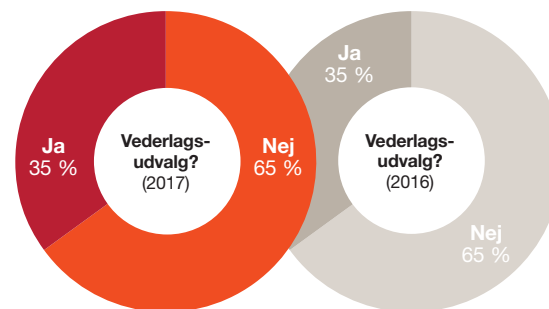
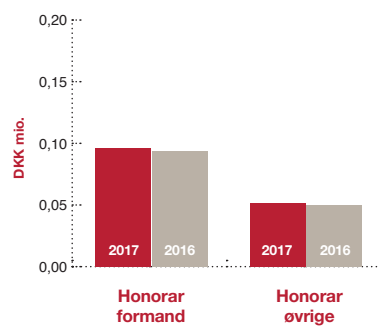
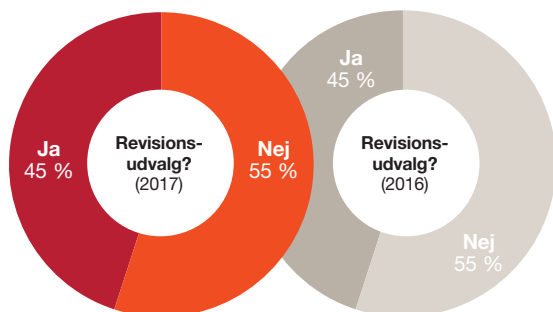
Formanden for revisionsudvalget modtager i gennemsnit tDKK 113, mens menige medlemmer i gennemsnit modtager tDKK 62.

For vederlagsudvalget udgør formandens honorar i gennemsnit tDKK 53, mens det for menige medlemmer udgør tDKK 37, hvorfor formandshonoraret er steget, mens honoraret til øvrige medlemmer er faldet i forhold til sidste år. Udvikling kan forklares med, at enkelte selskaber, der ikke oplyste om særskilt honorar til vederlagsudvalget sidste år, i år oplyser om et honorar til formanden og øvrige medlemmer, der hhv. er højere og lavere end gennemsnittet for de resterende selskaber.

I nomineringsudvalget ligger formandens honorar i gennemsnit på tDKK 45, mens øvrige medlemmer modtager tDKK 36. I risikoudvalget udgør formandens honorar i gennemsnit tDKK 79, mens det for øvrige medlemmer udgør tDKK 49. Det er relativt få selskaber, der specificerer honoraret til formanden og øvrige medlemmer af hhv. vederlagsudvalget, nomineringsudvalget og risikoudvalget, hvorfor gennemsnitstallene er baseret på en lille population.

Small cap

Honorar for udvalgsarbejde

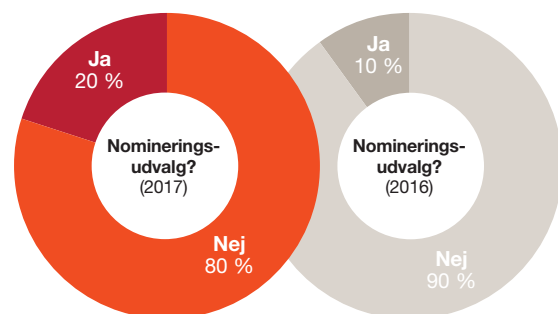
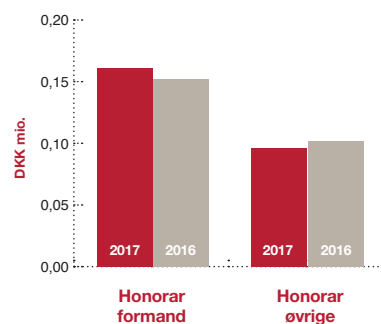
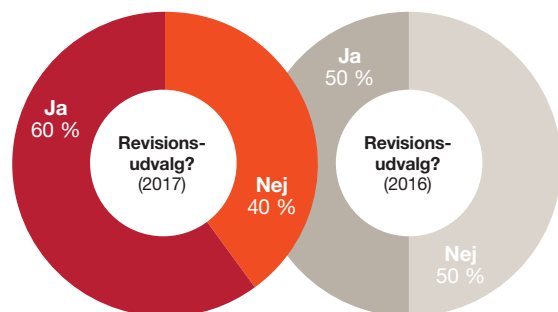


Honorarer angives ikke

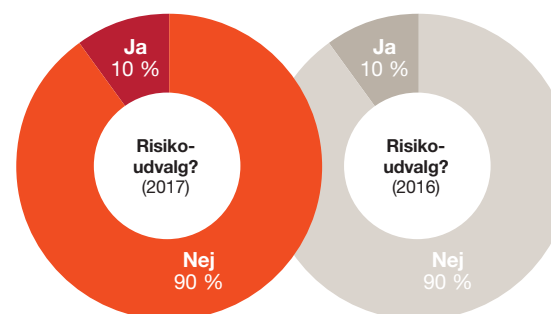
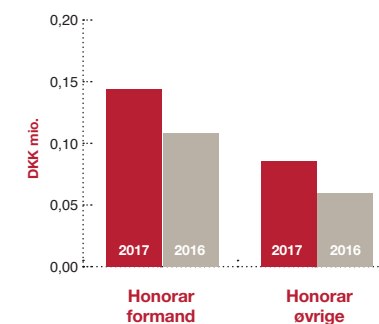
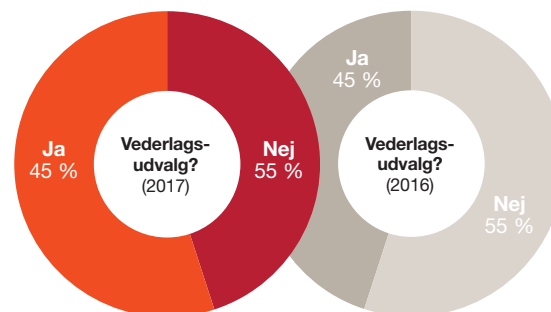
Ni ud af de 20 selskaber oplyser, at de har etableret et særskilt revisionsudvalg, hvoraf et enkelt selskab har et fælles revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg. Seks selskaber oplyser, at de har etableret et nomineringsudvalg, syv selskaber oplyser, at de har etableret et vederlagsudvalg, mens ingen af de udvalgte small cap-selskaber har etableret et risikoudvalg. Antallet af udvalg er dermed helt på niveau med sidste år.

Udvalgte ej noterede selskaber

Honorar for udvalgsarbejde



Honorarer
angives
ikke



Honorarer
angives
ikke

Der ses en fortsat positiv udvikling i etableringen af bestyrelsesudvalg blandt de udvalgte ikke-noterede virksomheder. 12 ud af 20 virksomheder oplyser, at de har etableret et revisionsudvalg, hvilket er to mere end sidste år. Fire virksomheder har et selvstændigt nomineringsudvalg mod to sidste år.

Honoraret til formanden for revisionsudvalget er steget, mens honoraret til øvrige medlemmer er faldet i forhold til sidste år. Udviklingen i hhv. formandshonoraret og honoraret til øvrige medlemmer kan forklares med, at et selskab, der ikke oplyste om særskilt honorar til revisionsudvalget sidste år, i år oplyser honorarer, der er væsentligt lavere end gennemsnittet for de resterende selskaber. Endvidere oplyser et selskab, der ej heller oplyste om særskilt honorar til revisionsudvalget sidste år, i år om et honorar til formanden, der væsentligt højere end gennemsnittet for de resterende selskaber, hvormed udviklingen i det gennemsnitlige honorar til formanden fortsat er positiv.

I år oplyser 11 virksomheder, at de har etableret et selvstændigt vederlagsudvalg, hvilket er en fremgang på to i forhold til året før. Ved to virksomheder er der tale om fælles vederlags- og nomineringsudvalg. To virksomheder besidder igen i år et risikoudvalg, hvoraf et enkelt er et fælles revisions- og risikoudvalg.

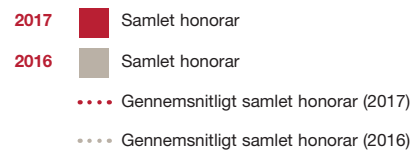
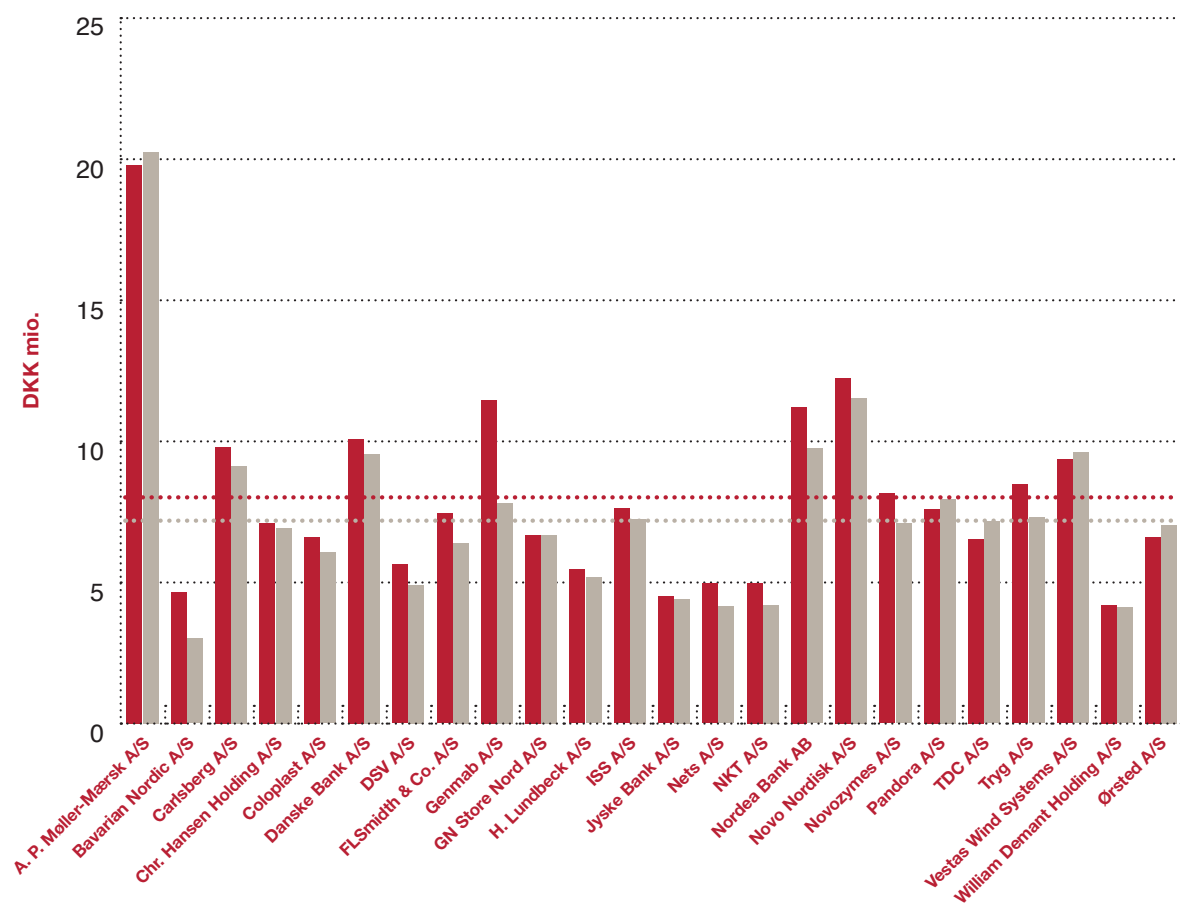
***Samlet bestyrelses-
og udvalgshonorar***

OMXC25

Samlet honorar, bestyrelse og udvalg

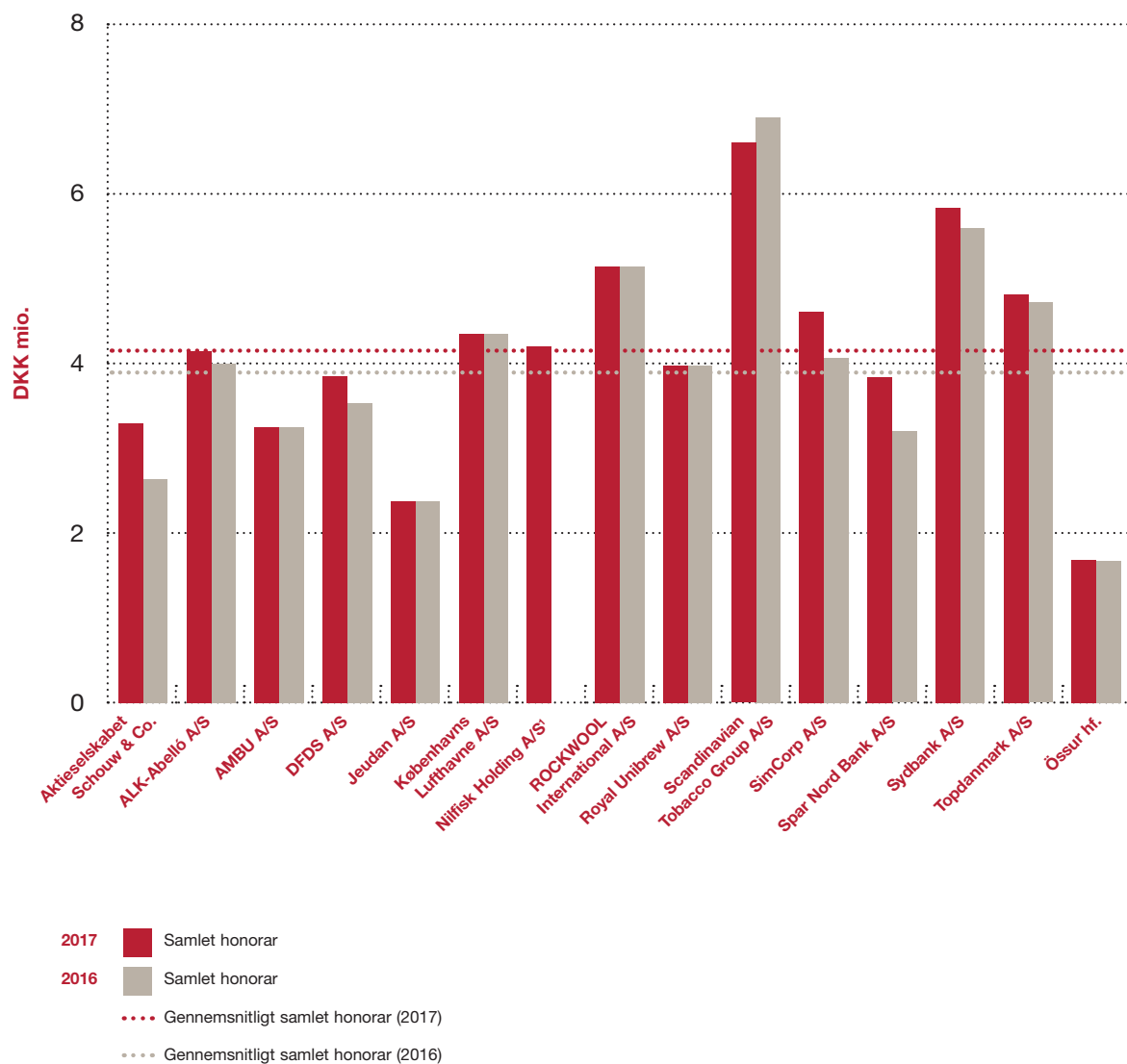
Bemærkninger til diagrammet

Diagrammet viser det samlede honorar til bestyrelsen inkl. udvalgshonorar.



Large cap

Samlet honorar, bestyrelse og udvalg



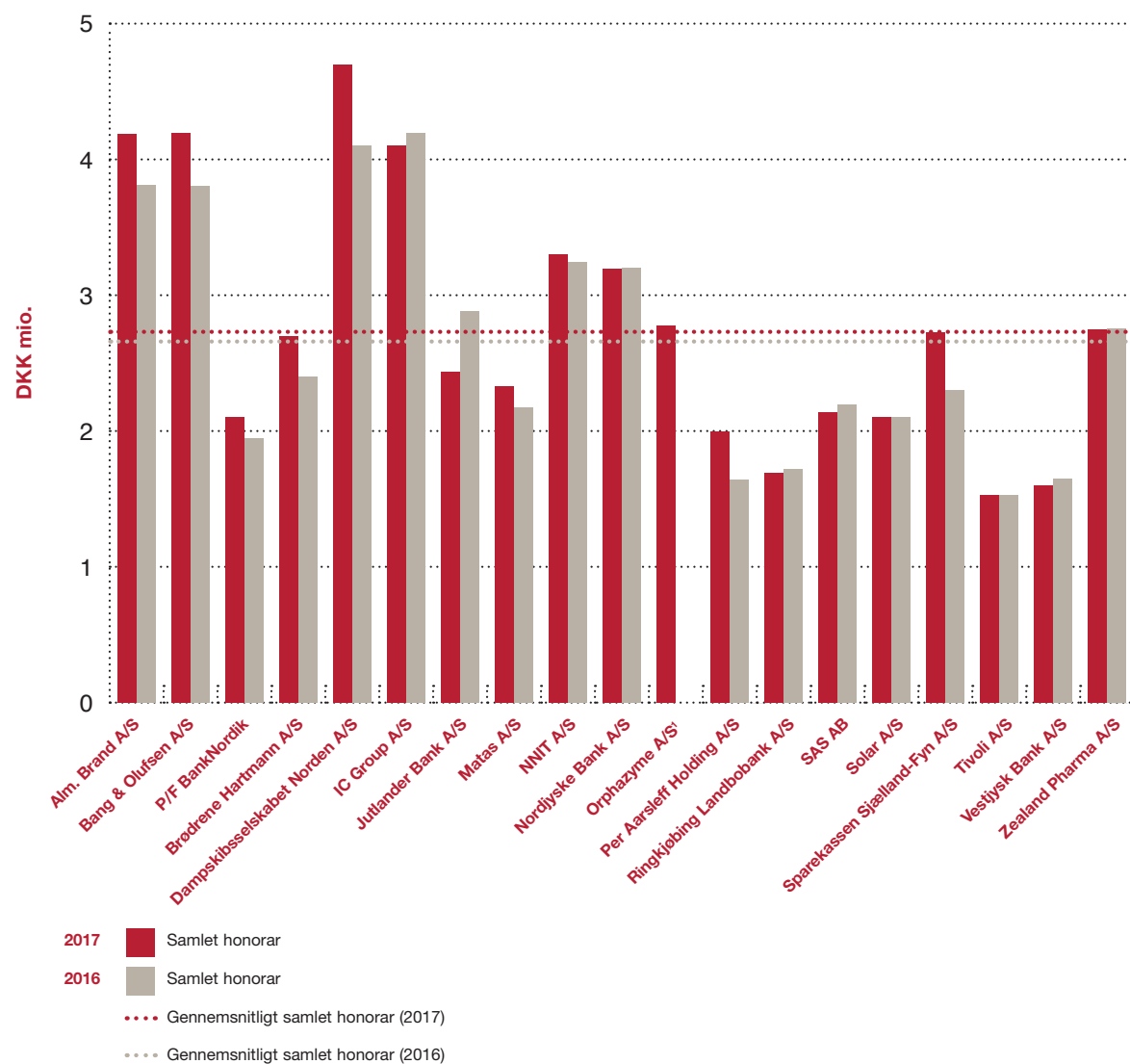
Bemærkninger til diagrammet

Diagrammet viser det samlede honorar til bestyrelsen inkl. udvalgshonorar.

1. Sammenligningstal er udeladt for Nilfisk Holding A/S.

Mid cap

Samlet honorar, bestyrelse og udvalg



Bemærkninger til diagrammet

Diagrammet viser det samlede honorar til bestyrelsen inkl. udvalgshonorar.

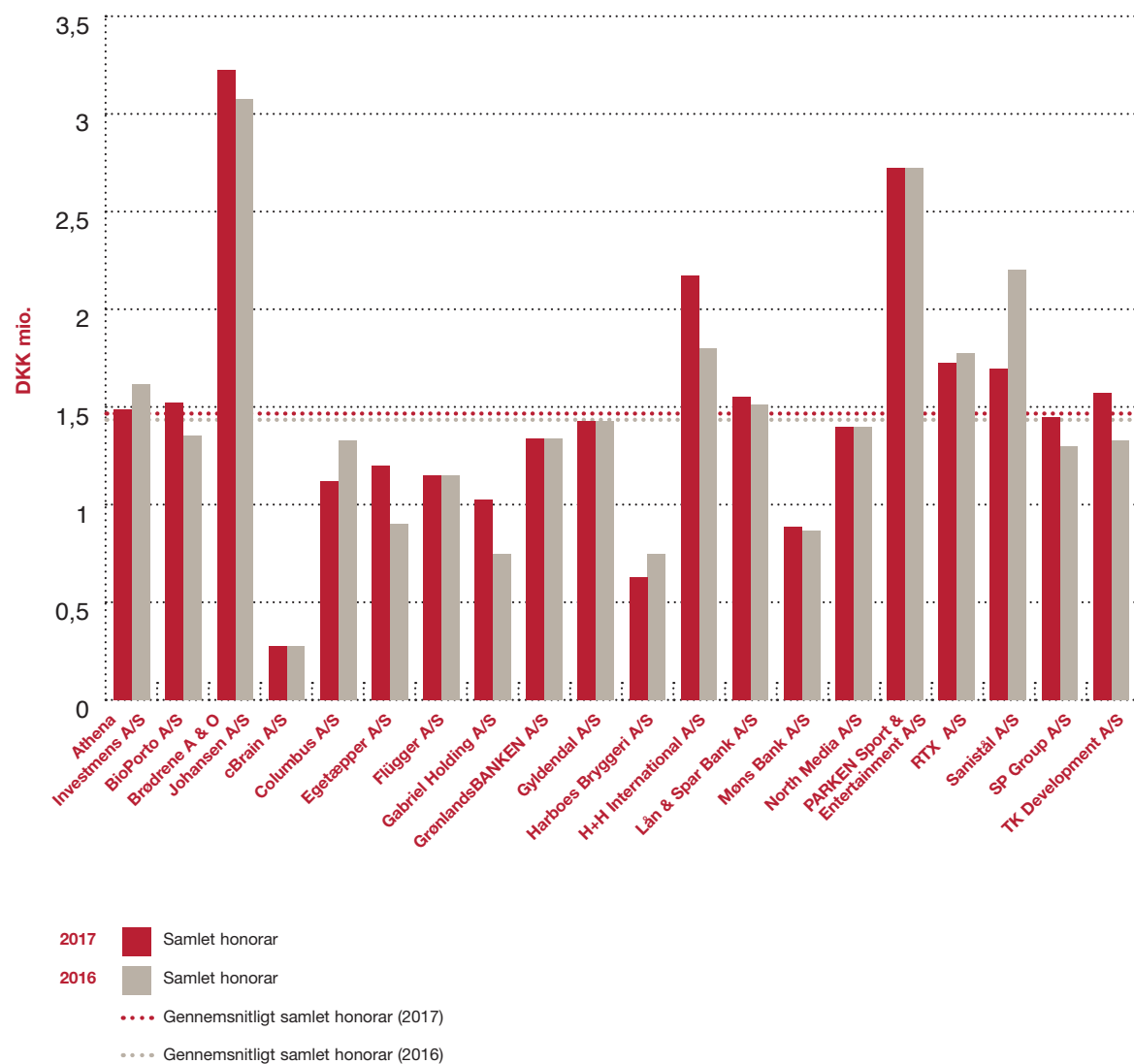
1. Sammenligningstal er udeladt for Orphazyme A/S.

Small cap

Samlet honorar, bestyrelse og udvalg

Bemærkninger til diagrammet

Diagrammet viser det samlede honorar til bestyrelsen inkl. udvalgshonorar.

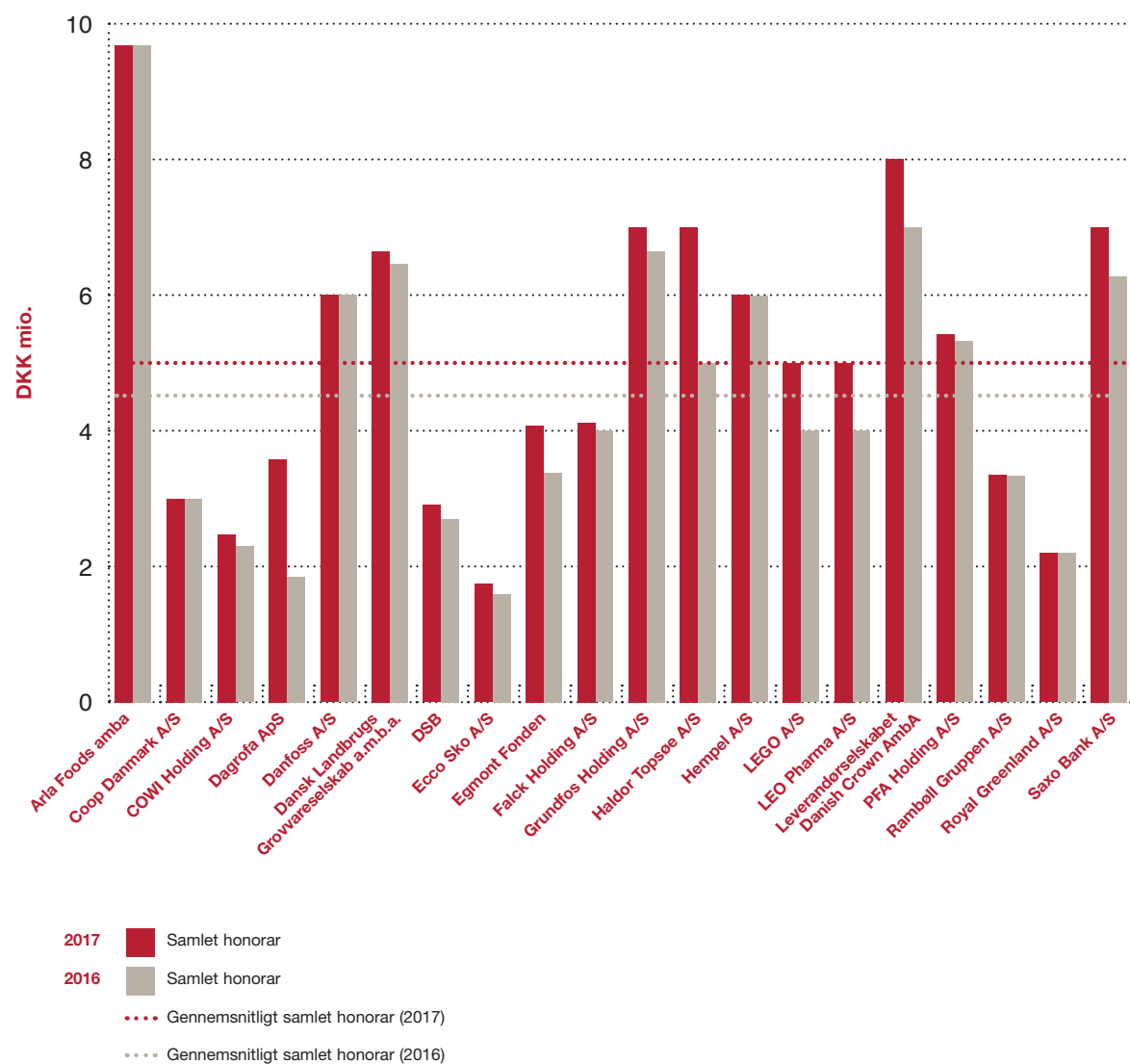


Udvalgte ej noterede selskaber

Samlet honorar, bestyrelse og udvalg

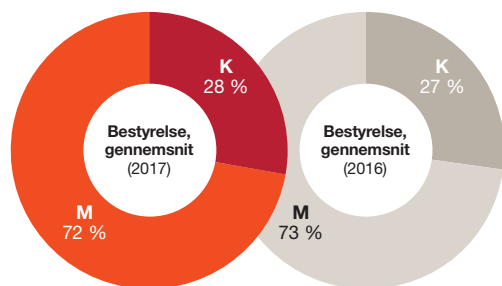
Bemærkninger til diagrammet

Diagrammet viser det samlede honorar til bestyrelsen inkl. udvalgshonorar.

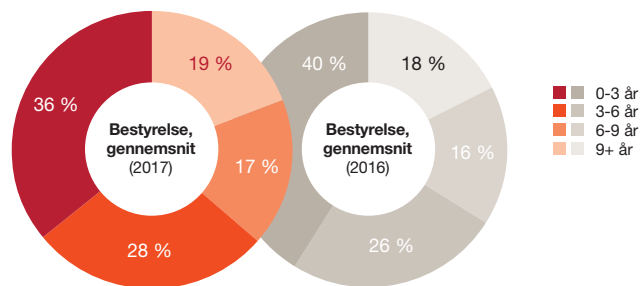


Diversitet og anciennitet i bestyrelse og direktion

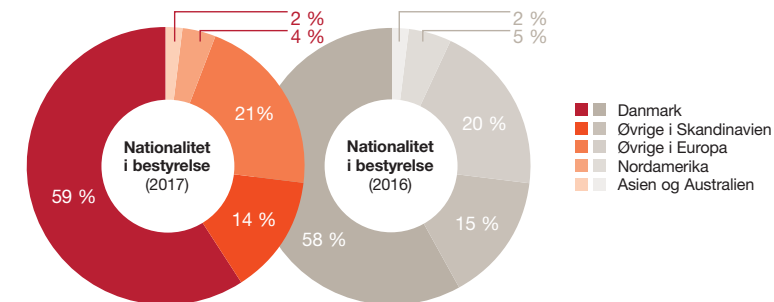
Kønsdiversitet i bestyrelser OMXC25 og large cap



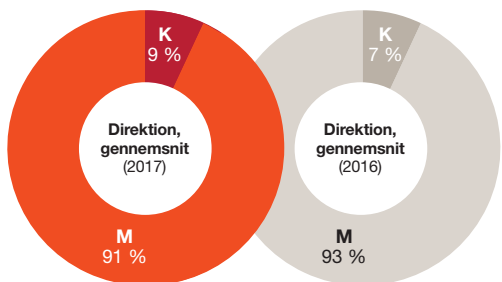
Anciennitet i bestyrelser OMXC25 og large cap



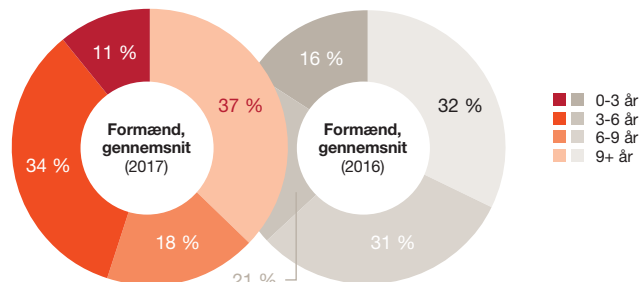
Nationalitet i bestyrelser ekskl. medarbejdervalgte medlemmer OMXC25 og large cap



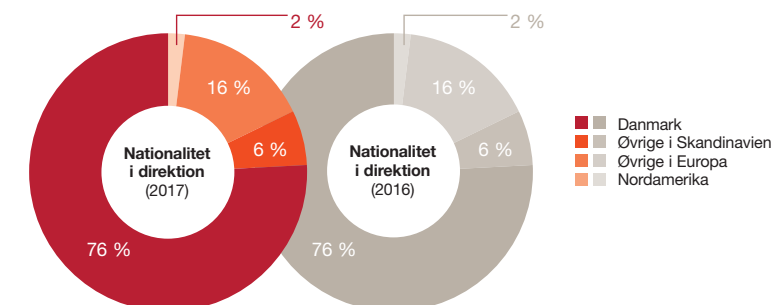
Kønsdiversitet i direktioner OMXC25 og large cap



Anciennitet i bestyrelser, formænd OMXC25 og large cap



Nationalitet i direktioner OMXC25 og large cap



Kønsdiversitet i ledelsen hos OMXC25-selskaber samt øvrige large cap-selskaber

I bestyrelserne i OMXC25-selskaber samt øvrige large cap-selskaber udgør kvinder ca. 28,5 %, svarende til 104 ud af i alt 365 bestyrelsesmedlemmer, hvilket svarer til en stigning på halvdant procentpoint i forhold til 2016.

10 ud af i alt 113 direktionsmedlemmer er kvinder, hvilket svarer til ca. 8,8 %. Dette er en stigning på 1,7 procentpoint i forhold til sidste år, hvor ca. 7,1 % af direktionsmedlemmerne var kvinder.

De 10 kvinder er fordelt på hhv. seks selskaber fra OMXC25 og tre selskaber fra øvrige large cap-selskaber. To ud af de 39 selskaber har en kvinde som administrerende direktør. Sidste år var det ligeledes tilfældet for to selskaber.

Anciennitet i bestyrelsen hos OMXC25-selskaber samt øvrige large cap-selskaber

I 2017 udgjorde den gennemsnitlige anciennitet 6 år i bestyrelsen i OMXC25 mod 5,6 år i 2016. Bestyrelsesformandens anciennitet i OMXC25 udgjorde 8,2 år i 2017, hvorimod dennes anciennitet udgjorde 8,6 år i 2016. Faldet i bestyrelsesformandens anciennitet skyldes, at tre selskaber har udskiftet formænd med en anciennitet, der var mellem 1,6 og 2,2 gange større end gennemsnittet for OMXC25-indekset.

I 2017 udgjorde den gennemsnitlige anciennitet 6,1 år i bestyrelsen i de øvrige large cap-selskaber mod 6,3 år i 2016. Bestyrelsesformandens anciennitet i de øvrige large cap-selskaber udgjorde 7,8 år i 2017, hvorimod dennes anciennitet udgjorde 8,3 år i 2016. Faldet i ancienniteten skyldes, at tre nytiltrådte formænd har en anciennitet, der er væsentligt lavere end gennemsnittet for large cap-indekset.

Nationalitetsdiversitet i ledelsen hos OMXC25-selskaber samt øvrige large cap-selskaber

Udenlandske bestyrelsesmedlemmer udgør ca. 41,3 % af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, mens de i 2016 udgjorde ca. 41,9 %.

I forhold til nationalitetsdiversiteten i direktionerne er det som ved bestyrelserne samlet set tæt på status quo i forhold til i 2016. Udenlandske direktionsmedlemmer udgjorde ca. 24,3 % i 2017, mens de i 2016 udgjorde ca. 23,9 %.

Incitamentsprogrammer

OMXC25

Incitamentsprogrammer,
OMXC25

Selskab	Kortsigtet incitamentsprogram					Langsigtet incitamentsprogram						
	Kontant bonus	Betingelser for kontant bonus	Max ift. fast løn		Andet	Aktiebaseret vederlæggelse	Type	Optjenings-betingelser: Interne (I) / Eksterne (E)	Optjenings-periode	Betingelser	Max ift. fast løn	
A.P. Møller - Mærsk A/S	Ja	1) Specifikke økonomiske mål for et eller flere forretningsområder	50 %		N/A	Ja	Performance Share Units (PSU)	I	3 år	Tildelinger afhænger af finansielle mål		N/D
		2) A.P.Møller - Mærsk Gruppens samlede resultat					Restricted Share Units (RSU)	N/A		N/A		
		3) Andre ikke-økonomiske mål såsom præstation inden for sikkerhed, lederskab og engagement					Stock options	E	3 år, Udnyttelsesperiode: 4 år	Tildeling er afhænger af finansielle mål og et minimumsafkast på 10 %	25%	
Bavarian Nordic A/S	Ja	Afhænger af opfyldelse af specifikke mål fremsat af bestyrelsen	50 %		Halvdelen af den kontante bonus kan konverteres til matching shares i form af en årlig udskudt bonus	Ja	Deferred annual bonus (matching shares) Warrants	N/A	3 år	Afhænger af opfyldelse af specifikke mål fremsat af bestyrelsen	12,5 % target	25 % max
Carlsberg A/S	Ja	Driftsresultat, organisk vækst i omsætning, pengestrømme samt individuel præstation	60 % target	100 % max	Den kontante bonus opdeles i to elementer på hhv. 80 % og 20 % med forskellige optjeningskrav	Ja	Performance Share units (PSU)	I+E	3 år	Total shareholder return (TSR), earnings per share (EPS), organic net revenue growth samt return on invested capital (ROIC)	300 %	
Chr. Hansen Holding A/S	Ja	Individuelle KPI'er samt KPI'er for forretningsenheder og koncern	120 %		Bonusen kan være kontant eller udbetales i form af RSU med optjeningsperiode på 3 år	Ja	Matching shares	I+E	3 år	Organisk vækst, EBIT samt total shareholder return (TSR). Der matches med op til 5,5x	100 %	
Coloplast A/S	Ja	Benchmarking af rentabilitet og vækst	25 %		N/A	Ja	Stock options	E	3 år, Udnyttelsesperiode: 2 år	Tildelingen afhænger af et minimumsafkast på 5 %	40 %	
Danske Bank A/S	Ja	Opfyldelse af forudbestemte mål gældende for koncern, forretnings-enhed samt individuelle mål	50%		Den kortsigtet incitamentsafbonning kan udskydes i 5 år og tildeles i form af aktier. Andelen der tildeles afgøres på baggrund af aktiekursen	Ja	Performance Share Units (PSU)	E	3 år	Total shareholder return (TSR) målt ift. Sammenligningsgrundlag	N/D	
DSV A/S	Ja	(i) Selskabets samlede udvikling og resultater, (ii) udviklingen i aktiekursen og (iii) individuelle præstationsmål	50 %		N/A	Ja	Stock options	N/A	3 år, Udnyttelsesperiode: 2 år	Individuelle præstationsmål	N/D	
FLSmidth & Co. A/S	Ja	Tildelingen afhænger af: Return of capital employed (ROCE), order intake, EBITA, net working capital (NWC) samt individuelle KPI'er som ikke er nærmere defineret	75 %		N/A	Ja	Performance Share Units (PSU)	I	3 år	Tildeling af aktier afhænger af EBITA-margin samt 'Net Working Capital (NWC) ratio'	50%	
Genmab A/S	Ja	Opfyldelse af forudbestemte mål gældende for koncern, forretnings-enhed samt individuelle mål	60 %-100 % (varierer afhængig af position)		Direktionen kan modtage en ekstraordinær bonus på max 15% af den faste grundløn (ekskl. pension)	Ja	Restricted Share Units (RSU) Warrants	N/A	3 år 3 år, Udnyttelsesperiode: 4 år	N/A	200 % (ekskl. pension)	
GN Store Nord A/S	Ja	Individuelle præstationsmål samt finansielle mål for selskabet	50 % target	100 % max	N/A	Ja	Warrants	E	3 år, Udnyttelsesperiode: 2 år	Industrisegment-indikatorer samt udvikling i aktiekurs ift. et "peer group indeks" bestående af selskabets primære konkurrenter	75 % target	100 % max
H. Lundbeck A/S	Ja	Individuelle præstationsmål samt selskabsspecifikke koncernmål defineret af bestyrelsen	50 %-75 % (varierer afhængig af position)		N/A	Ja	Performance Share Units (PSU)	I	3 år	Strategiske, finansielle samt individuelle KPI'er nærmere defineret af bestyrelsen.	50%-67% (varierer afhængig af position)	
ISS A/S	Ja	Størrelsen af den kontante bonus afhænger af: 25 % overskudsgrad, 30 % organisk vækst, 15 % ikke-finansielle mål, 20 % "cash conversion" og 10 % individuelle mål	90 %-100 % (varierer afhængig af position)		Bestyrelsen kan i særlige tilfælde tildele en ekstraordinær bonus på maksimalt 100 % af den faste løn	Ja	Performance Share Units (PSU)	E	3 år	Total shareholder return (TSR) og earnings per share (EPS)	70%-125 % (varierer afhængig af position)	

Incitamentsprogrammer, OMXC25 (fortsat)

Selskab	Kortsigtet incitamentsprogram				Aktiebaseret vederlæggelse	Type	Langsigtet incitamentsprogram			
	Kontant bonus	Betingelser for kontant bonus	Max ift. fast løn	Andet			Optjenings- betingelser: Interne (I) / Eksterne (E)	Optjenings- periode	Betingelser	Max ift. fast løn
Jyske Bank A/S	Ja	Engangstillæg udbetales på baggrund af jobprofil, resultater, indsats samt kompetencer	Engangstillæg kan maksimalt udgøre 50 % af fast løn men kan dog ikke overstige 100.000 DKK.	N/A	Nej			Intet LTI-program		
Nets A/S	Ja	Udbetaling afgøres af finansielle og ikke-finansielle KPI'er fremsat af bestyrelsen	150 % (varierer afhængig af position)	N/A	Ja	Stock options	I	3 år, Udnyttelsesperiode: 2 år	Organisk vækst samt EBITDA	100 %
NKT A/S	Ja	Ikke-finansielle samt finansielle mål relateret til omsætning, EBITDA og EBIT-margin	30 %-50 % (varierer afhængig af forretningsenhed)	N/A	Ja	Cash bonus	I		Afhængig af egenkapital	N/D
						Performance Share Units (PSU)	I	3 år	Langsigtede vækstsmål som afgøres af bestyrelsen	100%
						Phantom Shares	N/D		N/D	N/D
Nordea A/S	Nej				Nej	Cash bonus	E	5 år	Total shareholder return (TSR) samt ikke-finansielle mål	100 % (varierer afhængig af position, inkl. pension)
Novo Nordisk A/S	Ja	Opfyldelse af forudbestemte mål gældende for koncern, forretningsenhed samt individuelle mål	67 %-100 % (varierer afhængig af position)	Selskabet anvender et balanceret scorekort og udbetaler bonussen baseret på fast løn inkl. pension	Ja	Stock options	I	3 år	Finansielle samt ikke-finansielle mål	75%-100% (varierer afhængig af position)
Novozymes A/S	Ja	Individuelle mål samt indjætning målt ved EBIT	42% svarende til 5 måneders løn inkl. pension	Udbetaler bonussen baseret på fast løn inkl. pension	Ja	(1) Performance Share Units (PSU) (50%) samt (2) stock options (50%)	I	(1) 3 år (2) 4 år, (2) Udnyttelsesperiode: 5 år Program 1: 3 år	Profit, værdiskabelse samt bæredygtighedsmål	N/D
Pandora A/S	Ja	Baseret på selskabets økonomiske omstændigheder og generelle udvikling	100 %	N/A	Ja	Stock options	I	Program 2: 3 år Udnyttelsesperiode: 2 år	EBITDA og indtjeningsmål skal opnås med en margin på 10%	100 % Mål for EBITDA og omsætning skal overstige 20 % for at opnå maks
TDC A/S	Ja	Finansielle mål samt kundetilfredshed	50 % target	100 % max	N/A	Ja	Performance Share Units (PSU)	I+E	3 år	Total shareholder return (TSR) ift. en "peer group" bestående af 12 sammenlignelige teleskaber samt Equity Free Cash Flow (EFCF)
Tryg A/S	Nej				Ja	Matching shares	I	4 år	Tildelingen af matching shares afhænger af hvorvidt det enkelte medlem har opfyldt koncernspecifikke målsætninger.	50% (inkl. pension)
Vestas Wind Systems A/S	Ja	Størrelsen afhænger af et vægtet gennemsnit af EBIT samt andre finansielle mål afgjort af bestyrelsen	50 % target	75 % max	N/A	Ja	Performance share Units (PSU)	I+E	3 år	Mål baseres på finansielle KPI'er, herunder return on capital employed (ROCE) og earnings per share (EPS) samt selskabets markedsandel
William Demant Holding A/S	Nej				Ja	Phantom Shares	E	3 år	Udviklingen i selskabets aktiekurs ift. optjeningsperioden	50%
Ørsted A/S	Ja	Tildelingen afhænger af selskabets finansielle mål (30 %) og ikke-finansielle mål (10 %) samt individuelle præstationsmål (60 %)	15 % target	30 % max	I forbindelse med børsnoteringen har selskabet indført en fastholdelsesbonus på 20 % af den faste årsløn pr. 1. juli 2016. Tildelingen afhænger af ansættelse pr. 1 september 2018	Ja	Performance share Units (PSU)	E	3 år	Total shareholder return (TSR) samt benchmark ift. konkurrenter

Incitamentsprogrammer, OMXC25 – bemærkninger

OMXC25, udvikling i incitamentsprogrammer

Udviklingen i selskabernes kortsigtede incitamentsaflønnning viser igen i år, at flertallet af selskaberne oplyser om et loft for værdien af den kontante bonus. Dette loft udgør typisk 100 % af den faste løn. For de selskaber i OMXC25, der ligeledes indgik i OMXC20 sidste år, er anvendelsen af kortsigtede incitamentsprogrammer på samme niveau som i sidste år. Det noteres, at to ud af fem nye selskaber, som ikke anvender kortsigtede incitamentsprogrammer, er finansielle virksomheder.

Størstedelen af selskabernes langsigtete incitamentsaflønnning består fortsat af aktieordninger, hvortil der er knyttet et krav om ansættelse samt performancebetingelser, som skal være opfyldt, før instrumentet er endeligt optjent. I OMXC25-selskaberne er den typiske optjeningsperiode tre år.

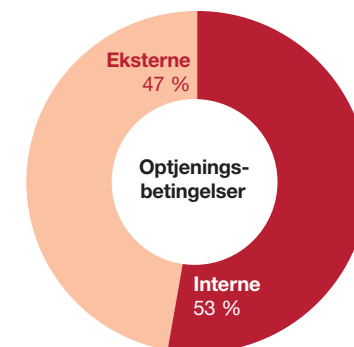
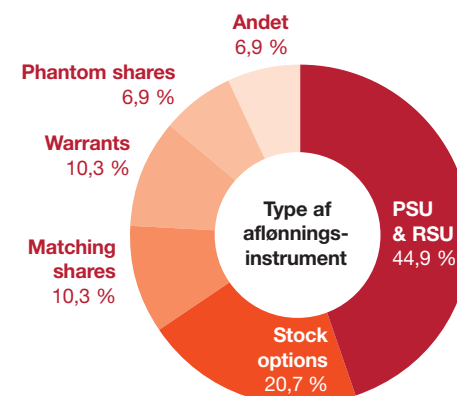
Selskaberne anvender i lighed med tidligere en omtrent ligelig fordeling af hhv. eksterne og interne optjeningsbetingelser, ligesom der igen i år er flere selskaber, som anvender 'restricted share units' (RSU) og 'performance share units' (PSU) end aktieoptioner, 'warrants' og 'matching shares'. Således udgør RSU'er og PSU'er tilsammen 44,9 % af de langsigtete incitamentsprogrammer.

Forklaring på optjeningsbetingelser

Eksterne optjeningsbetingelser defineres i denne publikation, som betingelser der for modtageren af incitamentsaflønnning er "upåvirkelige", således at modtageren ikke direkte, én-til-én, kan påvirke om optjeningsbetingelsen opfyldes. Eksempler på dette er stigning i 'total shareholder return' (TSR) samt optjeningsbetingelser, der baserer sig på selskabets relative udvikling ift. et benchmark.

Interne optjeningsbetingelser defineres i denne publikation, som et sæt kriterier der er bundet op på opnåelsen af individuelle KPI'er, strategiske og/eller finansielle mål. *Interne optjeningsbetingelser* er altså i modsætning til *eksterne optjeningsbetingelser* ikke bundet op på udviklingen i selskabets aktiekurs eller på anden vis "upåvirkelige" faktorer. Eksempler på dette kunne være organisk omsætningsvækst samt opfyldelse af målsætning for bæredygtighed.

Fordeling af aflønningsinstrumenter



Lønundersøgelsen

Noter og skematisk fremstilling

Kort om PwC's undersøgelse

Sådan har vi gjort

Generelt

Opgørelsen af bestyrelseshonorar, udvalghonorar og direktionaflønning er foretaget på baggrund af de informationer, som selskaberne offentliggør i deres årsrapport samt på deres hjemmeside, herunder i forbindelse med afholdelse af generalforsamlinger. I forhold til bestyrelses- og udvalghonorar er især sidstnævnte informationskilde anvendt. Dette er gjort for at skabe et stabilt sammenligningsgrundlag, som ikke påvirkes af særlige elementer som fx fratrædelsesgodtgørelse, manglende modtagelse af honorar på grund af besiddelse af andre poster, rejsegodtgørelse, fravalg af vederlag mv. Undersøgelsen viser dermed i højere grad de niveauer, honorarerne er på, og ikke nødvendigvis hvad medlemmerne reelt har modtaget, hvorfor der for bestyrelses- og udvalghonorarerne også kan være afvigelser fra det honorar, som angives i de respektive selskabers årsrapport.

For nogle selskaber er de tal, der oplyses i årsrapporten afrundede. Det betyder, at de tal vi oplyser, af samme årsag er afrundede. Desuden oplyser visse virksomheder aflønningen i andre valutaer end DKK. For disse er værdien baseret på gennemsnitskursen for regnskabsåret.

Bestyrelse

Bestyrelseshonorar omfatter vederlag til formand, næstformand og øvrige medlemmer, det gennemsnitlige honorar pr. medlem samt et samlet bestyrelseshonorar. Såfremt der er to næstformænd i bestyrelsen, og honoraret til disse oplyses særskilt, kommer dette til udtryk ved opgørelsen af det gennemsnitlige og samlede honorar. Hvis der ikke fremgår særskilt honorar for de enkelte funktioner, er kun samlet og gennemsnitligt honorar angivet. Honoraret er som udgangspunkt eksklusiv honorar for udvalgsarbejde, medmindre andet fremgår særskilt.

Hvorvidt honoraret for udvalgsarbejde indgår, fremgår af rubrikken "Inkl. (I)/Ekskl. (E) udvalgsarbejde", hvor det også fremgår, hvilke selvstændige udvalg selskabet har. Hvis selskabet har oplyst honoraret for selvstændige udvalg, fremgår det særskilt af opgørelsen, ligesom antallet af medlemmer af de enkelte udvalg angives. Udvalg der består af den samlede bestyrelse, betragtes ikke som et selvstændigt udvalg.

Direktion

Direktionshonorar omfatter det gennemsnitlige honorar til direktionen fordelt på fast løn, kontant bonus og værdi af aktieordninger. Medmindre andet fremgår som note til tabellerne bagest i analysen, anses alene registrerede medlemmer hos Erhvervsstyrelsen som værende direktionsmedlemmer. Ikke-registrerede medlemmer medregnes således som udgangspunkt ikke hverken i opgørelsen af antallet af direktionsmedlemmer eller i opgørelsen af vederlaget til direktionen.

Er ledelsesvederlaget ikke fordelt på fast løn, kontant bonus og aktieordninger vil disse rubrikker stå tomme, og der vil blot blive angivet et samlet og et gennemsnitligt direktionshonorar. Aktieaflønning er baseret på den værdi, IFRS 2 kræver indregnet i regnskabet, og som derfor fremgår i de officielle årsrapporter. Fratrædelsesgodtgørelse, tiltrædelsesbonus og lignende er taget ud af opgørelsen, hvis beløbene oplyses, da vi ligesom ved bestyrelses- og udvalghonorarerne ønsker at angive et stabilt sammenligningsværktøj, der ikke påvirkes af særlige omstændigheder.

Diversitet og anciennitet

Opgørelsen over køns- og nationalitetsdiversiteten i både bestyrelsen og direktionen samt ancienniteten i bestyrelsen er opgjort på baggrund af de underskrivende medlemmer, der fremgår af selskabets ledelsespåtegning. Der kan således være en forskel på antallet af medlemmer i denne opgørelse i forhold til den, der viser aflønningen til ledelsesorganet, da der ved sidstnævnte bl.a. korrigeres for udskiftning, så der alene ses på, hvor mange medlemmer der reelt har været i løbet af året.

Ancienniteten for bestyrelsesmedlemmer er opgjort på baggrund af den seneste hele periode, som et medlem har været i bestyrelsen. Har en person været medlem i selskabets bestyrelse i en eller flere omgange, tæller således kun den sidste periode med ved beregning af bestyrelsens gennemsnitlige anciennitet.

OMXC25

Vederlag til direktionen

Selskab	Antal medl.	Gns. fast løn* (DKK mio.)	Gns. værdi af kontant bonus* (DKK mio.)	Gns. værdi af aktieordninger* (DKK mio.)	Variabel løn i % af fast løn	Den samlede direktion – Vederlag i alt (DKK mio.)	Gns. værdi i alt (DKK mio.)	Er direktionen tildelt aktiebaserede instrumenter i løbet af året?
A. P. Møller-Mærsk A/S ¹	3,25	16,248	4,062	2,031	37,50	72,608	22,341	Nej
Bavarian Nordic A/S	2,00	4,975	0,825	3,862	94,20	19,323	9,662	Ja
Carlsberg A/S ²	2,00	10,450	7,450	14,800	212,92	65,400	32,700	Ja
Chr. Hansen Holding A/S	2,50	5,037	2,235	2,384	91,72	24,100	9,656	Ja
Coloplast A/S	4,00	7,575	1,225	2,750	52,48	46,200	11,550	Ja
Danske Bank A/S ³	8,00	8,225	1,100	1,450	31,00	86,200	10,775	Ja
DSV A/S	2,00	9,200	3,100	2,400	59,78	29,400	14,700	Ja
FLSmidth & Co. A/S	2,00	5,949	2,682	1,704	73,73	20,670	10,335	Ja
Genmab A/S ⁴	2,88	5,366	3,561	7,891	213,40	48,473	16,818	Ja
GN Store Nord A/S	3,00	5,667	4,067	2,133	109,41	35,600	11,867	Ja
H. Lundbeck A/S	5,66	5,812	2,473	2,950	93,31	63,600	11,236	Ja
ISS A/S	2,00	7,608	4,359	2,319	87,78	28,570	14,285	Ja
Jyske Bank A/S	4,92	6,854	0,122		1,78	34,300	6,976	Nej
Nets A/S ⁵	2,00	6,500	5,000	8,000	200,00	39,000	19,500	Ja
NKT A/S	1,00	5,800	5,400		93,10	11,200	11,200	Nej
Nordea Bank AB ⁶	1,00	13,282		5,474	41,22	18,756	18,756	Nej
Novo Nordisk A/S ⁷	6,75	9,259	4,667	4,222	96,00	122,500	18,148	Ja
Novozymes A/S	2,45	8,881	1,629	9,451	124,77	49,000	19,961	Ja
Pandora A/S	2,00	6,700	5,350	3,300	129,10	30,700	15,350	Ja
TDC A/S	6,61	5,450	4,088	4,799	163,06	94,700	14,337	Ja
Tryg A/S	3,00	8,199		0,667	8,13	26,597	8,866	Ja
Vestas Wind Systems A/S	5,00	6,645	4,590	8,926	203,40	100,809	20,162	Ja
William Demant Holding A/S	2,25	8,413		0,623	7,41	20,300	9,036	Ja
Ørsted A/S	2,00	7,640	3,408	1,040	58,22	24,175	12,088	Ja
Gennemsnit	3,26	7,739	3,400	4,235	95,14	46,341	14,596	

Bemærkninger

* Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb i deres årsrapport. Den gennemsnitlige værdi af aktieordninger udgøres af den værdi, IFRS 2 kræver indregnet i regnskabet, og som derfor fremgår af de officielle årsrapporter.

1. Det faste vederlag til direktionen er ekskl. pension.
2. Den kontante bonus er ekskl. speciel bonus på DKK 3,100 mio. ifm. jobskifte.
3. Den faste løn inkluderer fast kontantløn, vederlagsaktier samt andre goder.
Den kontante bonus indeholder tiltrædelsesgodtgørelse.
4. Herudover modtog ét direktionsmedlem en tiltrædelsesgodtgørelse på USD 1 mio.
Endvidere modtog ét direktionsmedlem tUSD 159 i kompensation for en højere skattesats i Danmark versus dennes residens i USA.
5. Heraf udgør DKK 11 mio. fastholdelsesbonus i form af aktiebaseret vederlæggelse.
6. Tallene er kun angivet for de medlemmer, der skriver under på ledelsespåtegningen.
7. Tallene er angivet inkl. de direktionsmedlemmer, som ikke er registreret hos Erhvervsstyrelsen.
Værdien af den aktiebaserede vederlæggelse er ikke angivet efter IFRS 2, men er derimod baseret på værdien på tildelingstidspunktet.

OMXC25

Honorar til bestyrelsen

Selskab	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar næstformand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Samlet honorar (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Deltager bestyrelsen i aktiebaserede incitamentsprogrammer?	Inkl. (I)/ Ekskl. (E) komitéarbejde
A. P. Møller-Mærsk A/S	11,25				19,802	1,760	Nej	I(R,V,T&I)
Bavarian Nordic A/S ¹	6,68	0,750	0,450	0,300	3,955	0,592	Ja	E(F&RI&R,N&V)
Carlsberg A/S	15,00	1,854	0,618	0,412	7,828	0,522	Nej	E(R,N,V)
Chr. Hansen Holding A/S	9,36	1,200	0,800	0,400	4,945	0,528	Nej	E(R,N,V,VU)
Coloplast A/S	10,18	1,350	0,788	0,450	5,819	0,572	Nej	E(R)
Danske Bank A/S	12,00	1,838	0,788	0,525	7,875	0,656	Nej	E(R,N,V,RI)
DSV A/S	6,00	1,350	0,675	0,450	3,825	0,638	Nej	E(R,N,V)
FLSmidth & Co. A/S	9,24	1,350	0,900	0,450	5,510	0,596	Nej	E(R,N,V,T)
Genmab A/S ²	8,76	1,200	0,800	0,400	10,065	1,149	Ja	E(R,N,V,VU)
GN Store Nord A/S	9,00	1,250	0,850	0,364	4,650	0,517	Nej	E(R,N,V,S)
H. Lundbeck A/S	8,00	1,050	0,700	0,350	3,850	0,481	Nej	E(R,V,VK)
ISS A/S	9,00	1,260	0,630	0,420	4,830	0,537	Nej	E(R&RI,N,V,TK)
Jyske Bank A/S	9,41	0,900	0,500	0,418	4,500	0,478	Nej	I(R,N,V,RI,D&T)
Nets A/S	8,33	1,050	0,700	0,350	3,967	0,476	Nej	E(R,N,V)
NKT A/S	8,57	0,900	0,600	0,300	3,470	0,405	Nej	E(R,N,V,F)
Nordea Bank AB ³	9,79	2,191	1,051	0,684	8,574	0,875	Nej	E(R,V,RI,C), I(N)
Novo Nordisk A/S ⁴	11,15	1,800	1,200	0,600	8,489	0,761	Nej	E(R,N,V,F&U)
Novozymes A/S	9,29	1,500	1,000	0,500	6,145	0,661	Nej	E(R,N&V)
Pandora A/S	9,20	1,500	0,750	0,500	6,101	0,663	Nej	E(R,N,V)
TDC A/S	11,00	1,100	0,700	0,400	5,400	0,491	Nej	E(R,N,V)
Tryg A/S	12,82	1,080	0,720	0,360	6,054	0,472	Nej	E(R,V,RI), I(N)
Vestas Wind Systems A/S	12,00	1,200	0,800	0,400	6,000	0,500	Nej	E(R,N&V,TP)
William Demant Holding A/S	8,00	1,050	0,700	0,350	3,850	0,481	Nej	E(R), I(N, V)
Ørsted A/S	10,33	0,960	0,640	0,320	4,267	0,413	Nej	I(N), E(R&RI,V)
Gennemsnit	9,77	1,291	0,755	0,422	6,24	0,634		

Bemærkninger

For udvalgsarbejde er anvendt følgende forkortelser: N: Nomineringsudvalg, V: Vederlagsudvalg, R: Revisionsudvalg, VK og VU: Videnskabsudvalg, RI: Risikoudvalg, C: Compliance-udvalg, TK: Transaktionsudvalg, N&V: Nominerings- og vederlagsudvalg, FG&U: Forretningsgennemgang og –udvikling, R&RI: Revisions- og risikoudvalg, TP: Teknologi og produktionsudvalg, T&I: Transformation & Innovationskomité, D&T: Digitaliserings- og teknologiudvalg. E(R,V) angiver fx, at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

1. Herudover modtog formanden aktiebaseret vederlæggelse på tDKK 375, næstformanden modtog aktiebaseret vederlæggelse på tDKK 225, mens øvrige bestyrelsesmedlemmer modtog aktiebaseret vederlæggelse for i alt tDKK 750. Det samlede honorar i tabellen inkluderer aktiebaseret vederlæggelse på i alt DKK 1,350 mio.
2. Herudover modtog formanden aktiebaseret vederlæggelse på DKK 1,013 mio., næstformanden modtog aktiebaseret vederlæggelse på tDKK 704, mens de øvrige bestyrelsesmedlemmer modtog aktiebaseret vederlæggelse for i alt DKK 3,643 mio. Det samlede honorar i tabellen inkluderer aktiebaseret vederlæggelse på i alt DKK 5,360 mio.
3. Tallene inkluderer ikke medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, da disse ikke honoreres særskilt for deres bestyrelsesarbejde.
4. Bestyrelsen modtog desuden rejsegodtgørelse for DKK 3,900 mio.

Selskab	Selv-stændigt revisions-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt nominerings-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt vederlags-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt risiko-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Andre udvalg?
A. P. Møller-Mærsk A/S ¹	Ja	3,00				Nej					Ja	3,00				Nej					Ja
Bavarian Nordic A/S ²	Ja	3,00	0,150	0,100	0,117	Ja	3,00	0,150	0,100	0,117	Ja	3,00				Ja	3,00				Nej
Carlsberg A/S ³	Ja	3,00	0,466	0,157	0,260	Ja	3,00	0,206	0,157	0,173	Ja	4,00	0,206	0,157	0,169	Nej					Nej
Chr. Hansen Holding A/S ⁴	Ja	4,00	0,250	0,150	0,175	Ja	3,00	0,150	0,125	0,133	Ja	3,00	0,250	0,125	0,167	Nej					Ja
Coloplast A/S	Ja	3,00	0,338	0,225	0,263	Nej					Nej					Nej					Nej
Danske Bank A/S	Ja	3,00	0,270	0,180	0,210	Ja	3,00	0,170	0,120	0,137	Ja	4,00	0,170	0,120	0,133	Ja	3,00	0,270	0,180	0,210	Nej
DSV A/S	Ja	3,00	0,450	0,225	0,300	Ja	4,00	0,225	0,113	0,141	Ja	2,00	0,225	0,113	0,169	Nej					Nej
FLSmidth & Co. A/S ⁵	Ja	3,00	0,225	0,125	0,158	Ja	3,00	0,225	0,125	0,158	Ja	3,00	0,225	0,125	0,158	Nej					Ja
Genmab A/S ⁶	Ja	3,00	0,150	0,100	0,117	Ja	3,00	0,150	0,100	0,117	Ja	3,00	0,150	0,100	0,117	Nej					Ja
GN Store Nord A/S ⁷	Ja	3,00	0,300	0,150	0,200	Ja	2,00	0,150	0,075	0,113	Ja	3,00	0,300	0,150	0,200	Nej					Ja
H. Lundbeck A/S ⁸	Ja	3,00	0,300	0,200	0,233	Nej					Ja	2,00	0,300	0,200	0,250	Nej					Ja
ISS A/S ⁹	Ja	3,00	0,420	0,158	0,245	Ja	3,00	0,315	0,158	0,210	Ja	3,00	0,315	0,158	0,210	Ja	3,00				Ja
Jyske Bank A/S ¹⁰	Ja	4,00				Ja	4,00				Ja	3,00				0,00	4,00				Ja
Nets A/S	Ja	3,00	0,250	0,150	0,183	Ja	3,00	0,080	0,050	0,060	Ja	3,00	0,160	0,050	0,087	Nej					Nej
NKT A/S ¹¹	Ja	2,00	0,200	0,100	0,150	Ja	2,00	0,100	0,050	0,075	Ja	2,00	0,100	0,050	0,075	Nej					Ja
Nordea Bank AB ¹²	Ja	2,00	0,362	0,220	0,291	Ja	1,00				Ja	2,00	0,268	0,192	0,230	Ja	3,00	0,362	0,220	0,267	Ja
Novo Nordisk A/S ¹³	Ja	4,00	0,600	0,300	0,375	Ja	5,00	0,300	0,150	0,180	Ja	3,00	0,300	0,150	0,200	Nej					Ja
Novozymes A/S ¹⁴	Ja	3,00	0,500	0,250	0,333	Ja	3,00	0,500	0,250	0,333	Ja	3,00				Nej					Nej
Pandora A/S	Ja	3,00	0,200	0,150	0,167	Ja	4,00	0,150	0,100	0,113	Ja	5,00	0,150	0,100	0,110	Nej					Nej
TDC A/S	Ja	3,00	0,250	0,150	0,183	Ja	4,00	0,050	0,025	0,031	Ja	4,00	0,150	0,100	0,113	Nej					Nej
Tryg A/S ¹⁵	Ja	4,00	0,225	0,150	0,169	Ja	3,00				Ja	5,00	0,150	0,100	0,110	Ja	5,00	0,210	0,140	0,154	Ja
Vestas Wind Systems A/S ¹⁶	Ja	3,00	0,450	0,250	0,317	Ja	4,00	0,450	0,250	0,300	Ja	4,00				Nej					Ja
William Demant Holding A/S ¹⁷	Ja	5,00	0,150	0,050	0,070	Ja	3,00				Ja	2,00				Nej					Nej
Ørsted A/S ¹⁸	Ja	3,00	0,192	0,096	0,128	Ja	2,00				Ja	3,00	0,128	0,080	0,096	Ja	3,00				Nej
Gennemsnit		3,17	0,304	0,165	0,211		3,10	0,211	0,122	0,149		3,13	0,209	0,122	0,152		3,43	0,281	0,180	0,210	

Bemærkninger

- Selskabet har en Transformation & Innovationskomité bestående af tre medlemmer.
- Selskabet har et fælles finansierings-, risiko- og revisionsudvalg og et fælles nominerings- og vederlagsudvalg.
- Der ses bort fra, at bestyrelsesformanden ikke modtager honorar for udarbejdsarbejde.
- Selskabet har et videnskabsudvalg bestående af tre medlemmer. Formanden modtager tDKK 250, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 150.
- Selskabet har et teknologiudvalg bestående af tre medlemmer. Formanden modtager tDKK 250, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 125.
- Selskabet har et fælles nominerings- og corporate governance-udvalg. Selskabet har et videnskabeligt udvalg bestående af tre medlemmer. Formanden modtager tDKK 150, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 100. Honorarerne er angivet som den øvre grænse for, hvad de kan indebære.
- Selskabet har en strategikomité bestående af tre medlemmer. Formanden modtager tDKK 300, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 150.
- Selskabet har en videnskabelig komité bestående af to medlemmer, der i 2017 modtog i alt tDKK 400.
- Selskabet har et fælles revisions- og risikoudvalg. Selskabet har et transaktionsudvalg bestående af fire medlemmer. Formanden modtager tDKK 315, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 158.
- Selskabet har et digitaliserings- og teknologiudvalg bestående af tre medlemmer. Honorarer oplyses ikke særskilt, men udvalgs- og repræsentantskabshonorarer udgør i alt DKK 1,800 mio.
- Selskabet har haft tre udvalg for forretningsområder bestående af to medlemmer i hvert udvalg. I det ene udvalg har formandens honorar været fastsat til tDKK 150, mens honoraret til det menige medlem har været fastsat til tDKK 75. I de to andre udvalg har formandens honorar været fastsat til tDKK 200 mio., mens honoraret til det menige medlem har været fastsat til tDKK 100.
- Nomineringsudvalget består herudover af fire medlemmer valgt af de fire største aktionærer. Selskabet har en 'Operations and Compliance Committee' bestående af tre medlemmer. Formanden modtager tDKK 362, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 220.
- Selskabet har et forsknings- og udviklingsudvalg bestående af fire medlemmer. Formanden modtager tDKK 300, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 150.
- Selskabet har et fælles nominerings- og vederlagsudvalg.
- Selskabet har et ad-hoc it-udvalg, hvor tre medlemmer hver modtog et engangshonorar tDKK 140.
- Selskabet har et fælles nominerings- og vederlagsudvalg. Selskabet har et teknologi- og produktionsudvalg bestående af fire medlemmer. Formanden modtager tDKK 450, mens de øvrige medlemmer hver modtager tDKK 250.
- Nomineringsudvalget består herudover af tre andre medlemmer, som ikke er medlem af bestyrelsen.
- Selskabet har et fælles revisions- og risikoudvalg. Nomineringsudvalget består herudover af fire medlemmer udpeget af de største aktionærer.

Large cap

Vederlag til direktionen

Selskab	Antal medl.	Gns. fast løn* (DKK mio.)	Gns. værdi af kontant bonus* (DKK mio.)	Gns. værdi af aktieordninger* (DKK mio.)	Variabel løn i % af fast løn	Den samlede direktion – Vederlag i alt (DKK mio.)	Gns. værdi i alt (DKK mio.)	Er direktionen tildelt aktiebaserede instrumenter i løbet af året?
Aktieselskabet Schouw & Co.	2,00			1,250		14,500	7,250	Ja
ALK-Abellø A/S ¹	4,91	4,071	0,916	0,142	26,00	25,200	5,130	Ja
AMBU A/S	2,00	4,500	3,000	1,050	90,00	17,100	8,550	Ja
DFDS A/S	2,00	6,350	3,200	1,800	78,74	22,700	11,350	Ja
Jeudan A/S	1,00	8,177				8,177	8,177	Nej
Københavns Lufthavne A/S	1,00	6,700	6,100		91,04	12,800	12,800	Nej
Nilfisk Holding A/S ²	1,42	5,492	6,065	0,084	111,96	16,491	11,640	Nej
ROCKWOOL International A/S	2,00			10,042		41,656	20,828	Ja
Royal Unibrew A/S	2,72	8,469	1,382	2,081	40,90	32,398	11,933	Ja
Scandinavian Tobacco Group A/S ³	4,33	5,267	0,531	0,254	14,91	26,200	6,053	Ja
SimCorp A/S	2,25	4,964	1,523	2,566	82,37	20,389	9,054	Ja
Spar Nord Bank A/S ⁴	3,00	4,367				13,100	4,367	Nej
Sydbank A/S ⁵	3,00	5,400				16,200	5,400	Nej
Topdanmark A/S	4,00	6,000	0,150	0,550	11,67	26,800	6,700	Ja
Øssur hf.	1,00	7,558	3,921	2,304	82,36	13,782	13,782	Ja
Gennemsnit	2,44	5,947	2,679	2,011	62,99	20,500	9,534	

Bemærkninger

* Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb i deres årsrapport. Den gennemsnitlige værdi af aktieordninger udgøres af den værdi, IFRS 2 kræver indregnet i regnskabet, og som derfor fremgår af de officielle årsrapporter.

1. Den kontante bonus angives eksklusiv tiltrædelsesgodtgørelse på DKK 1,500 mio. Den aktiebaserede vederlæggelse angives eksklusiv tiltrædelsesgodtgørelse på DKK 9,300 mio.
2. Den kontante bonus inkluderer 'anden kortsigtet bonus' i forbindelse med spaltningen fra NKT Holding A/S.
3. Bonussen er angivet ekskl. fastholdelsesbonus.
4. Der ses bort fra modtagne honorarer i forbindelse med bestyrelsesposter, som i regnskabet modregnes selskabets lønudgift.
5. Der ses bort fra modtagne honorarer i forbindelse med bestyrelsesposter, som i regnskabet modregnes selskabets lønudgift.

Large cap

Honorar til bestyrelsen

Selskab	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar næstformand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Samlet honorar (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Deltager bestyrelsen i aktiebaserede incitamentsprogrammer?	Inkl. (I)/ Ekskl. (E) komitéarbejde
Aktieselskabet Schouw & Co.	6,75	0,900	0,450	0,300	2,775	0,411	Nej	E(R)
ALK-Abellø A/S	9,00	0,825	0,550	0,275	3,300	0,367	Nej	E(R,V,VK), I(N)
AMBU A/S	9,00	0,675	0,450	0,225	2,700	0,300	Nej	E(R,V), I(N)
DFDS A/S	9,00	0,750	0,450	0,300	3,300	0,367	Nej	E(R,N), I(V)
Jeudan A/S	5,00	0,750	0,500	0,250	2,000	0,400	Nej	E(R), I(N&V)
Københavns Lufthavne A/S	9,00	0,900	0,600	0,300	3,900	0,433	Nej	E(R&RI)
Nilfisk Holding A/S ¹	9,00	0,900	0,600	0,300	3,600	0,400	Nej	E(R,N,V)
ROCKWOOL International A/S	9,00	0,990	0,660	0,330	4,290	0,477	Nej	E(R,V)
Royal Unibrew A/S	11,00	0,750	0,525	0,300	3,975	0,361	Nej	I(N,V)
Scandinavian Tobacco Group A/S	11,25	1,200	0,700	0,400	5,601	0,498	Nej	E(R,N,V)
SimCorp A/S ²	8,76	0,938	0,563	0,375	4,002	0,457	Ja	E(R,N)
Spar Nord Bank A/S	9,00	0,690	0,400	0,300	3,190	0,354	Nej	E(R,N&V,RI)
Sydbank A/S	10,55	1,002	0,584	0,334	4,441	0,421	Nej	E(R,N,V,RI)
Topdanmark A/S ³	9,00	1,050	0,700	0,350	4,200	0,467	Nej	E(R), I(N,V)
Øssur hf.	5,00	0,602	0,360	0,242	1,687	0,337	Nej	I(R)
Gennemsnit	8,69	0,861	0,539	0,305	3,531	0,403		

Bemærkninger

For udvalgsarbejde er anvendt følgende forkortelser: R: Revisionsudvalg, RI: Risikoudvalg, V: Vederlagsudvalg, N: Nomineringsudvalg, T: Teknologitudvalg, N&V: Nominerings- og vederlagsudvalg, R&RI: Revisions- og risikoudvalg, F: Forretningsområdeudvalg, VK: Videnskabelig komité.

E(R,V) angiver fx, at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

1. Antallet af bestyrelsesmedlemmer er opgjort pr. ledelsens påtegningstidspunkt.
2. Honorarerne inkluderer aktiebaseret vederlæggelse.
3. Selskabets formand og næstformand modtager desuden særskilt honorar på hhv. tDKK 175 og tDKK 87,5 for varetagelsen af bestyrelseshverv i Topdanmark-koncernens datterselskaber.

Large cap

Honorar for udvalgsarbejde

Selskab	Selv-stændigt revisions-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt nominerings-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt vederlags-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt risiko-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Andre udvalg?
Aktieselskabet Schouw & Co.	Ja	3,00	0,225	0,150	0,175	Nej					Nej					Nej					Nej
ALK-Abelló A/S ¹	Ja	3,00	0,150	0,100	0,117	Ja	2,00				Ja	3,00	0,150	0,100	0,117	Nej					Ja
AMBU A/S	Ja	3,00	0,125	0,075	0,092	Ja	2,00				Ja	3,00	0,125	0,075	0,092	Nej					Nej
DFDS A/S	Ja	3,00	0,200	0,100	0,133	Ja	3,00	0,050	0,050	0,050	Ja	3,00				Nej					Nej
Jeudan A/S ²	Ja	3,00	0,225	0,075	0,125	Ja	2,00				Ja	2,00				Nej					Nej
Københavns Lufthavne A/S ³	Ja	3,00	0,150	0,150	0,150	Nej					Nej					Ja	3,00				Nej
Niifisk Holding A/S	Ja	2,00	0,200	0,100	0,150	Ja	2,00	0,100	0,050	0,075	Ja	2,00	0,100	0,050	0,075	Nej					Nej
ROCKWOOL International A/S	Ja	3,00	0,275	0,165	0,202	Nej					Ja	3,00	0,083	0,083	0,083	Nej					Nej
Royal Unibrew A/S	Nej					Ja	2,00				Ja	2,00				Nej					Nej
Scandinavian Tobacco Group A/S	Ja	3,00	0,300	0,150	0,200	Ja	3,00	0,100	0,050	0,067	Ja	3,00	0,100	0,050	0,067	Nej					Nej
SimCorp A/S ⁴	Ja	3,00	0,188	0,094	0,125	Ja	4,00	0,094	0,047	0,059	Nej					Nej					Nej
Spar Nord Bank A/S ⁵	Ja	3,00	0,150	0,090	0,110	Ja	3,00	0,030	0,030	0,030	Ja	3,00				Ja	3,00	0,100	0,065	0,077	Nej
Sydbank A/S	Ja	4,00	0,130	0,098	0,106	Ja	4,00	0,084	0,084	0,084	Ja	4,00	0,054	0,054	0,054	Ja	4,00	0,130	0,098	0,106	Nej
Topdanmark A/S	Ja	3,00	0,263	0,175	0,204	Ja	2,00				Ja	3,00				Nej					Nej
Össur hf.	Ja	3,00				Nej					Nej					Nej					Nej
Gennemsnit		3,00	0,198	0,117	0,145		2,64	0,076	0,052	0,061		2,82	0,102	0,069	0,061		3,33	0,115	0,081	0,091	

Bemærkninger

1. Selskabet har en videnskabelig komité bestående af et enkelt medlem, som modtager tDKK 150.
2. Selskabet har et fælles nominerings- og vederlagsudvalg.
3. Selskabet har et fælles revisions- og risikoudvalg.
4. Honorarerne inkluderer aktiebaseret vederlæggelse.
5. Selskabet har et fælles nominerings- og vederlagsudvalg.

Mid cap

Vederlag til direktionen

Selskab	Antal medl.	Gns. fast løn* (DKK mio.)	Gns. værdi af kontant bonus* (DKK mio.)	Gns. værdi af aktieordninger* (DKK mio.)	Variabel løn i % af fast løn	Den samlede direktion – Vederlag i alt (DKK mio.)	Gns. værdi i alt (DKK mio.)	Er direktionen tildelt aktiebaserede instrumenter i løbet af året?
Alm. Brand A/S	1,00	8,190		0,734	8,96	8,924	8,924	Nej
Bang & Olufsen A/S	3,12	3,881	0,257	-0,225	0,83	12,200	3,913	Ja
P/F BankNordik ¹	1,00	2,530	0,165	0,165	13,04	2,860	2,860	Nej
Brodrene Hartmann A/S	2,00	3,400	-0,300		-8,82	6,200	3,100	Nej
Dampskibsselskabet Norden A/S	2,00	5,281	1,480	1,160	50,00	15,842	7,921	Ja
IC Group A/S	1,92	4,499		0,089	1,98	8,799	4,588	Ja
Jutlander Bank A/S	3,00	2,972				8,915	2,972	Nej
Matas A/S	2,00	4,150	0,800	1,596	57,74	13,093	6,546	Ja
NNIT A/S	2,00	4,148	0,840	4,149	120,29	18,273	9,137	Ja
Nordjyske Bank A/S	3,00					11,332	3,777	Nej
Orphazyme A/S	1,17	2,746	1,593	0,067	60,42	5,140	4,406	Ja
Per Aarsleff Holding A/S	4,00	3,707				14,827	3,707	Nej
Ringkjøbing Landbobank A/S	2,00	3,827				7,653	3,827	Nej
SAS AB	1,00	12,017				12,017	12,017	Nej
Solar A/S	3,00			0,333		15,000	5,000	Ja
Sparekassen Sjælland-Fyn A/S	2,36	5,499	0,042		0,77	13,057	5,542	Nej
Tivoli A/S	2,00	3,400	3,200		94,12	13,200	6,600	Nej
Vestjysk Bank A/S	2,00	3,024				6,047	3,024	Nej
Zealand Pharma A/S	2,00	3,778	1,741	3,224	131,41	17,483	8,742	Nej
Gennemsnit	2,13	4,532	0,982	1,129	44,23	11,098	5,611	

Bemærkninger

* Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb i deres årsrapport. Den gennemsnitlige værdi af aktieordninger udgøres af den værdi, IFRS 2 kræver indregnet i regnskabet, og som derfor fremgår af de officielle årsrapporter.

- Der ses bort fra modtagne honorarer i forbindelse med bestyrelsesposter, som i regnskabet modregnes selskabets lønudgift.

Mid cap

Honorar til bestyrelsen

Selskab	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar næstformand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Samlet honorar (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Deltager bestyrelsen i aktiebaserede incitamentsprogrammer?	Inkl. (I)/ Ekskl. (E) komitéarbejde
Alm. Brand A/S ¹	12,00	0,775	0,500	0,275	4,025	0,335	Nej	E(R), I(V)
Bang & Olufsen A/S	10,42	0,825	0,550	0,275	3,690	0,354	Nej	E(R,N,V), I(T)
P/F BankNordik	6,75	0,600	0,400	0,200	1,950	0,289	Nej	I(R,V)
Brodrene Hartmann A/S	7,00	0,675	0,450	0,225	2,250	0,321	Nej	E(R)
Dampskibsselskabet Norden A/S	8,74	0,900	0,600	0,300	3,523	0,403	Nej	E(R,N,V)
IC Group A/S	6,25	0,960	0,640	0,320	2,962	0,473	Nej	E(R,V,O)
Jutlander Bank A/S	12,00	0,301	0,204	0,151	2,015	0,168	Nej	I(R,N,V,RI)
Matas A/S	5,51	0,750	0,450	0,300	2,252	0,409	Nej	E(R), I(N,V)
NNIT A/S	8,00	0,750	0,450	0,300	3,000	0,375	Nej	E(R)
Nordjyske Bank A/S	12,00				3,196	0,266	Nej	I(R, RI)
Orphazyme A/S	8,81	0,420	0,327	0,234	2,341	0,266	Ja	E(R,N,V)
Per Aarsleff Holding A/S ²	4,66	0,675	0,450	0,225	1,724	0,370	Nej	E(R)
Ringkjøbing Landbobank A/S	8,65	0,340	0,225	0,169	1,690	0,195	Nej	I(R,V)
SAS AB ³	11,00	0,317	0,187	0,160	1,972	0,179	Nej	E(R,V)
Solar A/S	9,00	0,525	0,263	0,175	2,013	0,224	Nej	E(R)
Sparekassen Sjælland-Fyn A/S	10,32	0,325	0,225	0,175	2,006	0,194	Nej	E(R,N,V,RI)
Tivoli A/S	6,00	0,525	0,306	0,175	1,531	0,255	Nej	I(V)
Vestjysk Bank A/S	8,68	0,300	0,250	0,150	1,552	0,179	Nej	E(R), I(N,V,RI)
Zealand Pharma A/S	8,00	0,550	0,350	0,250	2,400	0,300	Nej	E(R,V), I(N)
Gennemsnit	8,62	0,584	0,379	0,226	2,426	0,292		

Bemærkninger

For udvalgsarbejde er anvendt følgende forkortelser: R: Revisionsudvalg, V: Vederlagsudvalg, N: Nomineringsudvalg, RI: Risikoudvalg, VK: Videnskabsudvalg, F&RI&R: Finansierings-, risiko- og revisionsudvalg, O: Operationsudvalg, N&V: Nominerings- og vederlagsudvalg, T: Teknologitudvalg.

E(R,V) angiver fx, at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

- Nogle af bestyrelsesmedlemmerne modtager desuden særskilt vederlag fra datterselskaber.
- Antallet af bestyrelsesmedlemmer er opgjort pr. ledelsens påtegningstidspunkt.
- Antallet af bestyrelsesmedlemmer er opgjort pr. ledelsens påtegningstidspunkt.

Mid cap

Honorar for udvalgsarbejde

Selskab	Selv-stændigt revisions-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt nominerings-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt vederlags-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt risiko-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Andre udvalg?
Alm. Brand A/S	Ja	3,00	0,080	0,040	0,053	Nej					Ja	4,00				Nej					Nej
Bang & Olufsen A/S¹	Ja	3,00	0,100	0,050	0,067	Ja	3,00	0,050	0,050	0,050	Ja	3,00	0,050	0,050	0,050	Nej					Ja
P/F BankNordik	Ja	3,00	0,025	0,025	0,025	Ja	2,00				Ja	3,00				Ja	3,00	0,025	0,025	0,025	Nej
Bredrene Hartmann A/S²	Ja	2,00	0,337	0,113	0,225	Nej					Nej					Nej					Nej
Dampskibsselskabet Norden A/S	Ja	3,00	0,175	0,100	0,125	Ja	2,00	0,100	0,075	0,088	Ja	3,00	0,100	0,075	0,083	Ja	3,00	0,175	0,100	0,125	Nej
IC Group A/S³	Ja	3,00	0,185	0,105	0,132	Ja	3,00	0,050	0,050	0,050	Ja	3,00	0,100	0,050	0,067	Nej					Ja
Jutlander Bank A/S	Ja	4,00	0,080	0,040	0,050	Ja	4,00	0,010	0,010	0,010	Ja	4,00	0,010	0,010	0,010	Ja	6,00	0,040	0,020	0,023	Nej
Matas A/S	Ja	3,00	0,075		0,025	Ja	3,00				Ja	3,00				Nej					Nej
NNIT A/S	Ja	3,00	0,150	0,075	0,100	Nej					Nej					Nej					Nej
Nordjyske Bank A/S	Ja	4,00				Nej					Nej					Ja	4,00				Nej
Orphazyme A/S	Ja	3,00	0,100	0,050	0,067	Ja	3,00	0,048	0,023	0,031	Ja	3,00	0,067	0,035	0,046	Nej					Nej
Per Aarsleff Holding A/S⁴	Ja	3,00	0,090	0,090	0,090	Nej					Nej					Nej					Nej
Ringkjøbing Landbobank A/S	Ja	3,00				Nej					Ja	3,00				Nej					Nej
SAS AB⁵	Ja	3,00	0,051	0,024	0,033	Nej					Ja	3,00	0,038	0,013	0,021	Nej					Nej
Solar A/S	Ja	3,00	0,088		0,029	Nej					Ja	3,00				Nej					Nej
Sparekassen Sjælland-Fyn A/S	Ja	6,00	0,075	0,050	0,054	Ja	6,00	0,010	0,010	0,010	Ja	6,00	0,010	0,010	0,010	Ja	5,00	0,075	0,050	0,055	Nej
Tivoli A/S	Nej					Nej					Ja	2,00				Nej					Nej
Vestjysk Bank A/S	Ja	4,00	0,050		0,013	Ja	2,00				Ja	3,00				Ja	4,00				Nej
Zealand Pharma A/S⁶	Ja	2,00	0,150	0,050	0,100	Ja	1,00				Ja	3,00	0,050	0,050	0,050	Nej					Nej
Gennemsnit		3,22	0,113	0,062	0,074		2,90	0,045	0,036	0,040		3,27	0,053	0,037	0,042		4,17	0,079	0,049	0,057	

Bemærkninger

1. Selskabet har et teknologiudvalg bestående af to medlemmer.
2. Revisionsudvalget består af minimum to medlemmer.
3. Selskabet havde et operationsudvalg, der blev nedlagt ved udgangen af april 2017. Udvalget bestod af tre medlemmer, hvor formanden modtog tDKK 185, mens øvrige medlemmer hver modtog tDKK 105.
4. Revisionsudvalget fungerer tillige som nomineringsudvalg og vederlagsudvalg.
Der ses bort fra, at formanden for revisionsudvalget ikke modtager honorar i kraft af sin position som bestyrelsesnæstformand.
5. Nomineringsudvalget består ikke af nogen medlemmer fra bestyrelsen og betragtes derfor ikke som et selvstændigt bestyrelsesudvalg.
6. Herudover udgøres udvalget af to medlemmer udpeget af aktionærer.

Small cap

Vederlag til direktionen

Selskab	Antal medl.	Gns. fast løn* (DKK mio.)	Gns. værdi af kontant bonus* (DKK mio.)	Gns. værdi af aktieordninger* (DKK mio.)	Variabel løn i % af fast løn	Den samlede direktion – Vederlag i alt (DKK mio.)	Gns. værdi i alt (DKK mio.)	Er direktionen tildelt aktiebaserede instrumenter i løbet af året?
Athena Investmens A/S	2,00	2,064	0,391		18,92	4,909	2,455	Nej
BioPorto A/S	1,00	3,370		1,250	37,09	4,620	4,620	Ja
Brødrene A & O Johansen A/S	3,00					16,625	5,537	Nej
cBrain A/S ¹	2,00	2,885				5,770	2,885	Nej
Columbus A/S	2,00			0,177		7,355	3,678	Ja
Egetæpper A/S	2,00	3,232	0,281		8,70	7,026	3,513	Nej
Flügger A/S	3,26	3,537	0,108	0,109	6,14	12,230	3,754	Ja
Gabriel Holding A/S	3,00					7,073	2,358	Nej
GronlandsBANKEN A/S	1,00	3,133				3,133	3,133	Nej
Gyldendal A/S	2,00	2,813	0,100		3,55	5,826	2,913	Nej
Harboes Bryggeri A/S	1,00					5,732	5,732	Nej
H+H International A/S	2,00	2,810	0,858	0,647	53,56	8,630	4,315	Ja
Lån & Spar Bank A/S	2,00	3,012				6,024	3,012	Nej
Mons Bank A/S	1,00	2,136				2,136	2,136	Nej
North Media A/S	5,00			0,020		13,600	2,720	Nej
PARKEN Sport & Entertainment A/S	1,00					3,356	3,356	Nej
RTX A/S	1,74	2,254	0,023	0,319	15,15	4,523	2,596	Ja
Sanistål A/S ²	2,00			0,406		8,644	4,322	Ja
SP Group A/S	2,00	3,414				6,828	3,414	Ja
TK Development A/S	2,00					7,650	3,825	Nej
Gennemsnit	2,05	2,888	0,293	0,418	20,44	7,085	3,514	

Bemærkninger

* Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb i deres årsrapport. Den gennemsnitlige værdi af aktieordninger udgøres af den værdi, IFRS 2 kræver indregnet i regnskabet, og som derfor fremgår af de officielle årsrapporter.

1. Tallene er angivet inkl. de direktionsmedlemmer, som ikke er registreret hos Erhvervsstyrelsen.
2. Den angivne værdi er værdien på tildelingstidspunktet.

Small cap

Honorar til bestyrelsen

Selskab	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar næst-formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Samlet honorar (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Deltager bestyrelsen i aktiebaserede incitamentsprogrammer?	Inkl. (I)/Ekskl. (E) komitéarbejde
Athena Investmens A/S	5,00	0,595	0,223	0,223	1,488	0,298	Nej	
BioPorto A/S	3,70	0,500	0,350	0,250	1,274	0,345	Nej	E(R,N,V)
Brødrene A & O Johansen A/S	8,00				3,225	0,403	Nej	I(R)
cBrain A/S	5,00				0,275	0,055	Nej	I(V)
Columbus A/S ¹	4,00				1,120	0,280	Ja	I(R)
Egetæpper A/S	6,00	0,360	0,240	0,120	1,080	0,180	Nej	E(R&N&V)
Flügger A/S	6,00	0,400	0,150	0,150	1,150	0,192	Nej	
Gabriel Holding A/S	5,79				1,028	0,177	Nej	
GronlandsBANKEN A/S	9,00	0,250	0,163	0,125	1,288	0,143	Nej	E(N,V)
Gyldendal A/S	8,00	0,390	0,260	0,130	1,430	0,179	Nej	I(N)
Harboes Bryggeri A/S	6,31				0,630	0,100	Nej	I(R)
H+H International A/S	5,68	0,650		0,325	2,172	0,382	Nej	I(R,N,V)
Lån & Spar Bank A/S ²	12,00	0,209	0,146	0,113	1,551	0,129	Nej	
Mons Bank A/S ³	4,96	0,272	0,170	0,136	0,869	0,179	Nej	
North Media A/S	4,00				1,400	0,350	Nej	I(R)
PARKEN Sport & Entertainment A/S ⁴	7,00	1,400	0,375	0,125	2,400	0,343	Nej	E(R,V)
RTX A/S ⁵	8,00	0,500	0,300	0,150	1,725	0,216	Nej	
Sanistål A/S	6,48	0,600		0,200	1,696	0,262	Nej	
SP Group A/S ⁶	5,00	0,450	0,275	0,225	1,450	0,290	Nej	
TK Development A/S	4,64	0,480	0,320	0,160	1,222	0,263	Nej	E(R,N,V)
Gennemsnit	6,23	0,504	0,248	0,174	1,425	0,238		

Bemærkninger

For udvalgsarbejde er anvendt følgende forkortelser: R: Revisionsudvalg, V: Vederlagsudvalg, N: Nomineringsudvalg, R&N&V: Revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg.

E(R,V) angiver fx, at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

1. Honorarerne inkluderer aktiebaseret vederæggelse.
2. Det samlede honorar indeholder et ekstra honorar på tDKK 33 til et enkelt medlem for varetagelse af revisionsudvalgsopgaver.
3. Det samlede honorar inkluderer et tillæg på 25 % af basishonoraret til et særligt regnskabskyndigt medlem.
4. Bestyrelsesformanden modtog herudover tDKK 200 for varetagelse af enkeltstående særlige opgaver.
5. Det samlede honorar inkluderer honorar til et menigt medlem, som modtager tDKK 25 mere end basishonoraret.
6. Det samlede honorar indeholder et ekstra honorar på tDKK 50 til et enkelt medlem for varetagelse af revisionsudvalgsopgaver.

Small cap

Honorar for udvalgsarbejde

Selskab	Selv-stændigt revisions-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt nominerings-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt vederlags-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv-stændigt kredit-udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Andre udvalg?
Athena Investmens A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
BioPorto A/S¹	Ja	2,00	0,025	0,025	0,025	Ja	2,00	0,025	0,025	0,025	Ja	2,00	0,025	0,025	0,025	Nej					Ja
Brodrøne A & O Johansen A/S	Ja	4,00				Nej					Nej					Nej					Nej
cBrain A/S	Nej					Nej					Ja	2,00				Nej					Nej
Columbus A/S	Ja	2,00				Nej					Nej					Nej					Nej
Egetæpper A/S²	Ja	2,00	0,060	0,060	0,060	Ja	2,00				Ja	2,00				Nej					Nej
Flügger A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
Gabriel Holding A/S³	Nej					Nej					Nej					Nej					Ja
GrønlandsBANKEN A/S	Nej					Ja	2,00	0,010	0,010	0,010	Ja	3,00	0,010	0,010	0,010	Nej					Nej
Gyldendal A/S	Nej					Ja	2,00				Nej					Nej					Nej
Harboes Bryggeri A/S	Ja	4,00				Nej					Nej					Nej					Nej
H+H International A/S	Ja	2,00				Ja	3,00				Ja	3,00				Nej					Nej
Lån & Spar Bank A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
Mons Bank A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
North Media A/S	Ja	2,00				Nej					Nej					Nej					Nej
PARKEN Sport & Entertainment A/S	Ja	2,00	0,200	0,075	0,138	Nej					Ja	3,00		0,025	0,017	Nej					Nej
RTX A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
Sanistål A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
SP Group A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
TK Development A/S	Ja	3,00	0,100	0,050	0,067	Ja	3,00	0,025	0,025	0,025	Ja	3,00	0,025	0,025	0,025	Nej					Nej
Gennemsnit		2,56	0,096	0,053	0,072		2,33	0,020	0,020	0,020		2,571	0,020	0,021	0,019						

Bemærkninger

1. Selskabet har et forsknings- og udviklingsudvalg bestående af to medlemmer, som hver modtager tDKK 25. Selskabet har et forretningsudviklingsudvalg bestående af to medlemmer, som hver modtager tDKK 25. Udvalgsmedlemmer kan maksimalt honoreres med tDKK 50 for deres udvalgsarbejde.
2. Selskabet har et fælles revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg.
3. Selskabet har nedsat et akkvisitionsudvalg samt et midlertidigt udvalg til håndtering af et forventet salg af Gabriel Ejendomme A/S. Udvalgene er bestående af tre bestyrelsesmedlemmer og direktionen.

Udvalgte ej noterede selskaber

Vederlag til direktionen

Selskab	Antal medl.	Gns. fast løn* (DKK mio.)	Gns. værdi af kontant bonus* (DKK mio.)	Gns. værdi af aktieordninger* (DKK mio.)	Variabel løn i % af fast løn	Den samlede direktion – Vederlag i alt (DKK mio.)	Gns. værdi i alt (DKK mio.)	Er direktionen tildelt aktiebaserede instrumenter i løbet af året?
Arla Foods amba	2,00	9,307	2,978		32,00	24,570	12,285	Nej
Coop Danmark A/S	2,16					25,000	11,565	Nej
COWI Holding A/S	3,00					16,843	5,614	Ja
Dagrofa ApS	2,00					12,122	6,061	Nej
Danfoss A/S ¹	6,00	13,333	17,333		130,00	184,000	30,667	Nej
Dansk Landbrugs Grovvarereselskab a.m.b.a.	3,09	8,385				25,912	8,385	Nej
DSB	3,92					16,239	4,148	Nej
Ecco Sko A/S	3,55					58,334	16,454	Nej
Egmont Fonden	2,00					36,225	18,112	Nej
Falck Holding A/S	1,47	6,807	4,705		69,12	16,875	11,513	Nej
Grundfos Holding A/S	5,00					58,000	11,600	Nej
Haldor Topsøe A/S	2,00					16,000	8,000	Nej
Hempel A/S	4,00					39,060	9,765	Nej
LEGO A/S	8,00	11,125	0,750		6,74	95,000	11,875	Nej
LEO Pharma A/S	2,00	7,000	3,000		42,86	20,000	10,000	Nej
Leverandørselskabet Danish Crown AmbA	2,00					18,000	9,000	Nej
PFA Holding A/S ²	4,00	5,249	0,932		17,76	24,724	6,181	Nej
Rambøll Gruppen A/S	4,72					32,661	6,919	Nej
Royal Greenland A/S	4,00	3,074	0,694		22,56	15,069	3,767	Nej
Saxo Bank A/S	3,00			0,377		31,762	10,587	Nej
Gennemsnit	3,39	8,035	4,342	0,377	45,86	38,320	10,625	

Bemærkninger

* Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb i deres årsrapport. Den gennemsnitlige værdi af aktieordninger udgøres af den værdi, IFRS 2 kræver indregnet i regnskabet, og som derfor fremgår af de officielle årsrapporter.

1. Tallene er angivet inkl. de direktionsmedlemmer, som ikke er registreret hos Erhvervsstyrelsen.
2. Direktionen i PFA Holding og PFA Pension er identisk. Direktionen er ikke direkte aflønnet af PFA Holding, men af PFA Pension.

Udvalgte ej noterede selskaber

Honorar til bestyrelsen

Selskab	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar næst-formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Samlet honorar (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Deltager bestyrelsen i aktiebaserede incitamentsprogrammer?	Inkl. (I)/ Ekskl. (E) komitéarbejde
Arla Foods amba	18,00				9,679	0,538	Nej	
Coop Danmark A/S	8,00				3,000	0,375	Nej	I(R)
COWI Holding A/S	9,00	0,660	0,275	0,220	2,475	0,275	Nej	
Dagrofa ApS	9,00				3,588	0,399	Nej	I(R,V)
Danfoss A/S	10,68				6,000	0,562	Nej	
Dansk Landbrugs Grovvarereselskab a.m.b.a. ¹	12,00				6,650	0,554	Nej	
DSB	8,56	0,558	0,372	0,186	2,150	0,251	Nej	E(R,V,M)
Ecco Sko A/S	8,00				1,748	0,219	Nej	I(R)
Egmont Fonden ²	9,76				4,076	0,418	Nej	I(FC)
Falck Holding A/S ³	9,48	0,750	0,500	0,250	3,119	0,329	Nej	E(R, V)
Grundfos Holding A/S	9,00				7,000	0,778	Nej	
Haldor Topsøe A/S	11,00				7,000	0,636	Nej	I(V,FK,I,D)
Hempel A/S	8,74				6,009	0,687	Nej	I(R,V&N)
LEGO A/S	7,00				5,000	0,714	Nej	
LEO Pharma A/S	10,76				5,000	0,465	Nej	I(R,V,VU)
Leverandørselskabet Danish Crown AmbA ⁴	18,00				8,000	0,444	Nej	E(R), I(N&V,F)
PFA Holding A/S ⁵	15,00	0,720	0,480	0,240	4,560	0,304	Nej	E(R,V,I)
Rambøll Gruppen A/S	8,26				3,050	0,369	Nej	I(R&R,I,V,T)
Royal Greenland A/S	9,00				2,200	0,244	Nej	I(R,N,V)
Saxo Bank A/S ⁶	6,00	2,041		1,240	6,999	1,400	Nej	I(R,V,RI)
Gennemsnit	10,26	0,946	0,407	0,427	4,865	0,498		

Bemærkninger

For udvalgsarbejde er anvendt følgende forkortelser: R: Revisionsudvalg, V: Vederlagsudvalg, V&N: Vederlags- og nomineringsudvalg, M: Materieludvalg, F: Forretningsområdeudvalg, FC: Funding and Grant Committee, I: Innovationskomité, D: Donationskomité, VU: Videnskabsudvalg, T: Transaktionskomité, FK: Finansieringskomité,

E(R,V) angiver fx, at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

1. Honoraret angives inkl. øvrige personaleydelse.
2. Beløbet inkluderer honorar til bestyrelsesmedlemmer i datterselskabet Egmont International Holding A/S.
3. Bestyrelsesformanden modtog herudover tDKK 860 for varetagelse af ekstraordinære driftsmæssige opgaver.
4. Bestyrelserne i Danish Crown AmbA og Danish Crown A/S anses som én enhed i de ovenstående tal.
5. Bestyrelseshonoraret modtages fra PFA pension.
6. Antal bestyrelsesmedlemmer inkluderer et medlem, som ikke modtager honorar. Der ses bort fra dette medlem. Det samlede honorar i tabellen inkluderer variabel vederlæggelse på i alt tDKK 700.

Udvalgte ej noterede selskaber

Honorar for udvalgsarbejde

Selskab	Selv- stændigt revisions- udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv- stændigt nominer- ings- udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv- stændigt vederlags- udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Selv- stændigt kredit- udvalg?	Antal medl.	Honorar formand (DKK mio.)	Honorar øvrige (DKK mio.)	Honorar gns. (DKK mio.)	Andre udvalg?
Arla Foods amba ¹	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
Coop Danmark A/S	Ja	2,00				Nej					Nej					Nej					Nej
COWI Holding A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
Dagrofa ApS	Ja	4,00				Nej					Ja	4,00				Nej					Nej
Danfoss A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
Dansk Landbrugs Grovvarerelskab a.m.b.a.	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
DSB ²	Ja	3,00	0,160	0,080	0,107	Nej					Ja	3,00	0,110	0,055	0,073	Nej					Ja
Ecco Sko A/S	Ja					Nej					Nej					Nej					Nej
Egmont Fonden ³	Nej					Nej					Nej					Nej					Ja
Falck Holding A/S	Ja	3,00	0,250	0,125	0,167	Nej					Ja	3,00	0,250	0,125	0,167	Nej					Nej
Grundfos Holding A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Nej
Haldor Topsøe A/S ⁴	Nej					Nej					Ja	3,00				Nej					Ja
Hempel A/S ⁵	Ja	3,00				Ja	3,00				Ja	3,00				Nej					Nej
LEGO A/S	Nej					Nej					Nej					Nej					Ja
LEO Pharma A/S ⁶	Ja	3,00				Ja	3,00				Ja	3,00				Nej					Ja
Leverandørselskabet Danish Crown AmbA ⁷	Ja	4,00				Ja	6,00				Ja	6,00				Nej					Ja
IPFA Holding A/S ⁸	Ja	4,00	0,180	0,120	0,135	Nej					Ja	5,00	0,080	0,060	0,064	Nej					Ja
Rambøll Gruppen A/S ⁹	Ja	3,00	0,050	0,050	0,050	Nej					Ja	2,00				Ja	3,00				Ja
Royal Greenland A/S ¹⁰	Ja	3,00				Ja	4,00				Ja	2,00				Nej					Nej
Saxo Bank A/S ¹¹	Ja					Nej					Ja					Ja					Nej
Gennemsnit		3,20	0,160	0,094	0,115		4,00					3,40	0,147	0,080	0,101		3,00				

Bemærkninger

- Selskabet har fire Nationale Råd, der fungerer som underudvalg til bestyrelsen. Udvalgene består af medlemmer af bestyrelsen samt medlemmer af repræsentantskabet.
- Selskabet har et materieludvalg bestående af tre medlemmer. Formanden modtager tDKK 110, mens de øvrige medlemmer modtager tDKK 55.
- Selskabet har en 'Funding and Grant Committee'. Der foreligger nogle velgørenhedsopgaver, hvor ikke alle bestyrelsesmedlemmer honoreres.
- Selskabet har en finansieringskomité, innovationskomité samt donationskomité. Finansieringskomitéen består af tre bestyrelsesmedlemmer. Innovationskomitéen består af fire bestyrelsesmedlemmer samt et enkelt ikke-bestyrelsesmedlem. Donationskomitéen består af et enkelt bestyrelsesmedlem samt fem andre medlemmer fra hhv. Topsøe-familien og ledelsesrepræsentanter fra Topsøe Group. Honorar oplyses ikke for nogen af udvalgene.

- Selskabet har et fælles vederlags- og nomineringsudvalg.
- Vederlagsudvalget består herudover af ét medlem, som ikke er medlem af bestyrelsen. Selskabet har et videnskabsudvalg bestående af tre medlemmer.
- Selskabet har et fælles nominerings- og vederlagsudvalg. Selskabet har to underudvalg til behandling af forretningsmæssige forhold for DC Pork og DC Beef.
- Selskabets koncernrevisions- og revisionsudvalg består af de samme fire bestyrelsesmedlemmer. Selskabet har et investeringsudvalg bestående af fire medlemmer.
- Selskabet har en transaktionskomité bestående af tre medlemmer. Medlemmerne modtager hver tDKK 50. Selskabet har et fælles revisions- og risikoudvalg.
- Nomineringsudvalget består af tre til fire medlemmer.
- Antallet af medlemmer kan ikke identificeres.

OMXC25

Diversitet i bestyrelsen

Selskab	Gns. anciennitet, antal år	Antal medl.	Andel kvinder	Andel udlæn- dinge	Danmark	Sverige	Norge	Finland	Island	Storbri- tannien	Irland	Tyskland	Frankrig	Holland	Belgien	Italien	Spanien	Hvide- rusland	USA	Canada	Australien	Hong- kong	Singa- pore
																							
A.P. Møller - Mærsk A/S¹	6,72	11	27%	45%	6 ^{FN}	2						1		1				1					
Bavarian Nordic A/S	6,31	7	14%	43%	4 ^N									2 ^F					1				
Carlsberg A/S	6,67	15	27%	27%	11 ^{FN}					1	1			1					1				
Chr. Hansen Holding A/S	5,95	9	22%	56%	4 ^F			1		1			2 ^N				1						
Coloplast A/S	13,43	10	20%	0%	10 ^{FN}																		
Danske Bank A/S	4,75	12	42%	42%	7 ^F	2 ^N	2			1													
DSV A/S	6,65	6	33%	0%	6 ^{FN}																		
FLSmidth²	4,40	9	33%	33%	6 ^{FN}							1	1								1		
Gennab A/S	3,62	9	22%	67%	3 ^N	1 ^F				1		1				1			2				
GN Store Nord A/S	8,51	9	22%	56%	4	1	1 ^F					1							1 ^N			1	
H. Lundbeck A/S³	4,50	8	25%	25%	6 ^{FN}	1				1													
ISS A/S	4,78	9	33%	67%	3	1 ^N				2 ^F									1	1			1
Jyske Bank A/S	10,33	9	33%	0%	9 ^{FN}																		
Nets A/S⁴	1,43	9	11%	67%	3 ^N	1	3 ^F			2													
NKT A/S	6,02	7	14%	14%	6 ^{FN}							1											
Nordea AB	5,72	13	46%	85%	2	2 ^N	3	3 ^F								1			1		1		
Novo Nordisk A/S	7,55	11	36%	55%	5 ^N	1 ^F	1			2									1	1			
Novozymes A/S	5,31	9	33%	33%	6 ^{FN}	1				1											1		
Pandora A/S	4,80	9	33%	56%	4 ^{FN}	1	1			1									1			1	
TDC A/S	4,52	11	36%	36%	7 ^N					1			1 ^F	1	1								
Tryg A/S	4,65	13	38%	38%	8 ^{FN}	2	2	1															
Vestas Wind Systems A/S	7,23	12	25%	33%	8	3 ^{FN}		1															
William Demant Holding A/S	5,81	8	13%	0%	8 ^{FN}																		
Ørsted A/S	5,41	10	40%	10%	9 ^{FN}					1													
Gennemsnit	6,04	9,79	28%	37%																			

Bemærkninger

F: Formanden er af denne nationalitet.

N: Næstformanden er af denne nationalitet.

1. Selskabet har et bestyrelsesmedlem med dobbelt statsborgerskab. Medlemmet indgår med hviderussisk nationalitet.
2. Selskabet har to bestyrelsesmedlemmer med hhv. både australsk og sydafrikansk nationalitet samt tysk og amerikansk nationalitet. Medlemmerne indgår med hhv. australsk og tysk nationalitet.
3. Selskabet har et bestyrelsesmedlem med dobbelt statsborgerskab. Medlemmet indgår med britisk nationalitet.
4. Ancienniteten er påvirket af selskabets omstrukturering ifm. børsnotering i 2016.

Selskab	Antal medl.	Andel kvinder	Andel udlændinge	Danmark 	Sverige 	Norge 	Finland 	Island 	Storbritannien 	Irland 	Tyskland 	Frankrig 	Holland 	Spanien 	USA 	Schweiz 	Østrig 
A.P. Møller - Mærsk A/S	6	0%	0%	5													1
Bavarian Nordic A/S	2	0%	50%	1					1								
Carlsberg A/S	2	0%	50%	1									1				
Chr. Hansen Holding A/S	2	0%	50%	1									1				
Coloplast A/S	4	0%	0%	4													
Danske Bank A/S	8	0%	38%	5	1	1										1	
DSV A/S	2	0%	0%	2													
FLSmidth	2	0%	50%	1							1						
Genmab A/S	3	33%	100%						1					1		1	
GN Store Nord A/S	3	0%	33%	2							1						
H. Lundbeck A/S	4	0%	0%	4													
ISS A/S	2	0%	50%	1								1					
Jyske Bank A/S	5	0%	0%	5													
Nets A/S	2	0%	0%	2													
NKT A/S	2	0%	0%	2													
Nordea AB	1	0%	100%				1										
Novo Nordisk A/S	6	17%	0%	6													
Novozymes A/S	3	33%	0%	2													1
Pandora A/S	2	0%	0%	2													
TDC A/S	7	29%	43%	4		1					1			1			
Tryg A/S	3	0%	0%	3													
Vestas Wind Systems A/S	5	20%	80%	1	2							1			1		
William Demant Holding A/S	2	0%	0%	2													
Ørsted A/S	2	50%	50%	1			1										
Gennemsnit	3,39	8%	28%														

Large cap

Diversitet i bestyrelsen

Selskab	Gns. anciennitet, antal år	Antal medl.	Andel kvinder	Andel udlæn- dinge	Danmark	Sverige	Norge	Finland	Island	Storbri- tannien	Irland	Tyskland	Frankrig	Holland	Belgien	Italien	Spanien	Hvide- rusland	USA	Canada	Australien	Hong-kong	Singa- pore
																							
Aktieselskabet Schouw & Co.	16,64	7	14%	0%	7 ^{FN}																		
ALK-Abellø A/S	6,14	9	22%	11%	8 ^{FN}	1															1		
AMBU A/S	4,47	9	22%	0%	9 ^{FN}																		
DFDS A/S	5,68	9	33%	0%	9 ^{FN}																		
Jeudan A/S	5,66	5	20%	0%	5 ^{FN}																1		
Københavns Lufthavne A/S	4,00	11	18%	45%	6 ^F					3 ^N	1									1			
Niifisk Holding A/S	0,39	9	33%	11%	8 ^{FN}	1																	
ROCKWOOL International A/S	4,93	9	22%	11%	8 ^{FN}							1											
Royal Unibrew	7,03	10	20%	20%	8 ^{FN}	2																	
Scandinavian Tobacco Group A/S	3,88	10	20%	30%	7 ^N						1 ^F				1				1				
SimCorp A/S	4,90	9	33%	56%	4 ^{FN}					2	1	1	1										
Spar Nord Bank A/S	7,17	9	33%	0%	9 ^{FN}																		
Sydbank A/S	6,25	10	20%	0%	10 ^{FN}																		
Topdanmark A/S	3,54	9	56%	33%	6 ^N	2 ^F		1															
Össur hf.	10,20	5	40%	60%	2 ^F				3 ^N														
Gennemsnit	6,06	8,67	27%	19%																			

Bemærkninger

F: Formanden er af denne nationalitet.

N: Næstformanden er af denne nationalitet.

Large cap

Diversitet i direktionen

Selskab	Antal medl.	Andel kvinder	Andel udlændinge	Danmark	Sverige	Norge	Finland	Island	Storbritannien	Irland	Tyskland	Frankrig	Holland	Spanien	USA	Schweiz	Østrig
																	
Aktieselskabet Schouw & Co.	2	0%	0%	2													
ALK-Abelló A/S	4	0%	0%	4													
AMBU A/S	2	0%	0%	2													
DFDS A/S	2	0%	0%	2													
Jeudan A/S	1	0%	0%	1													
Københavns Lufthavne A/S	1	0%	0%	1													
Nilfisk Holding A/S	2	50%	0%	2													
ROCKWOOL International A/S	2	0%	50%	1	1												
Royal Unibrew	2	0%	50%	1									1				
Scandinavian Tobacco Group A/S	2	50%	0%	2													
SimCorp A/S	3	0%	33%	2							1						
Spar Nord Bank A/S	3	0%	0%	3													
Sydbank A/S	3	33%	0%	3													
Topdanmark A/S	3	0%	0%	3													
Össur hf.	1	0%	100%					1									
Gennemsnit	2,20	9%	16%														

Kontakt



Kim Fuchsel

T: 3945 3216
E: kim.fuchsel@pwc.com



Brian Christiansen

T: 3945 9080
E: brian.christiansen@pwc.com



Claus Høegh-Jensen

T: 3945 3303
E: claus.hoegh-jensen@pwc.com



Alex Penvern

T: 3945 9340
E: alex.penvern@pwc.com

