

Redegørelse for virksomhedsledelse

Gabriel Holding A/S

2018/2019

INDLEDNING

Gabriel Holding A/S (Gabriel) har udarbejdet den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse for perioden 1. oktober 2018 til 30. september 2019 i henhold til årsregnskabslovens § 107b. Redegørelsen for virksomhedsledelse er en del af årsrapporten og indeholder nærmere oplysninger om virksomhedens ledelsesstruktur.

Redegørelsen indeholder:

- En beskrivelse af ledelsesstrukturen
- Interne kontrol- og risikostyringssystemer som element i regnskabsaflæggelsen
- En årlig gennemgang af, hvordan virksomheden forholder sig til anbefalinger for god selskabsledelse

LEDELSE OG BESTYRELSESUDVALG

Gabriels ledelsesstruktur er tostrengt og består af bestyrelsen og direktionen. De to ledelsesorganer er adskilte, og ingen er medlemmer af begge ledelsesorganer.

Bestyrelsen deltager i fastlæggelsen af virksomhedens strategi, fører tilsyn med virksomhedens resultater og sikrer, at virksomhedens ledelse og organisering er tilfredsstillende. Direktionen er ansvarlig for virksomhedens daglige drift.

Bestyrelse

Bestyrelsen består af seks medlemmer, hvoraf fire vælges af aktionærene på generalforsamlingerne og to af medarbejderne i Danmark.

Bestyrelsens samlede profil kan karakteriseres som en bred og international forretningserfaring med faglige kompetencer, bl.a. inden for produktion, innovation, salg, økonomi og marketing, der vurderes at svare til koncernens behov. Bestyrelsen vurderer løbende behovet for eventuelle ændringer i den samlede bestyrelses kompetencer. Bestyrelsesmedlemmerne holder sig aktivt orienteret om Gabriel og branchen generelt. I december 2018 valgte aktionærene følgende bestyrelsesmedlemmer:

- Jørgen Kjær Jacobsen (formand for bestyrelsen siden 2010, formand for Akkvisitionsudvalget, medlem af Revisionsudvalget og Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget)
- Hans Olesen Damgaard (næstformand for bestyrelsen og medlem heraf siden 2015, formand for Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget, medlem af Revisionsudvalget og Akkvisitionsudvalget)
- Søren B. Lauritsen (medlem af bestyrelsen siden 2010 og medlem af Revisionsudvalget)
- Pernille Fabricius (medlem af bestyrelsen siden 2016 og formand for Revisionsudvalget)

Bestyrelsesmedlemmer valgt af aktionærene vælges årligt på den ordinære generalforsamling. På det konstituerende bestyrelsesmøde efter afholdelsen af den ordinære generalforsamling i december 2018 genvalgte bestyrelsen Jørgen Kjær Jacobsen som formand og Hans Olesen Damgaard som næstformand og nedsatte derudover ledelsesudvalgene.

Ud over de medlemmer, der vælges af generalforsamlingen, sidder også to medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. Valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen er en rettighed, som danske medarbejdere har ifølge dansk selskabslovgivning. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer skal udgøre, hvad der svarer til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer fungerer på samme vilkår som de øvrige bestyrelsesmedlemmer, men er i henhold til selskabslovgivningen valgt for fire år ad gangen. Af hensyn til kontinuiteten er valgperioderne rullende.

- Quinten Xerxes van Dalm (medlem af bestyrelsen siden 2014 og medlem af Revisionsudvalget – medarbejderrepræsentant) – på valg i 2020

I 2018 valgte medarbejderne følgende bestyrelsesmedlem:

- Rikke Lyhne Jensen (medlem af bestyrelsen siden 2018 og medlem af Revisionsudvalget – medarbejderrepræsentant) – på valg i 2022

Ovennævnte bestyrelsesmedlemmer er præsenteret nærmere i [Bilag 1](#), som også indeholder en oversigt over fremmødet ved bestyrelses- og udvalgsmøder.

Årlig bestyrelsesevaluering

Bestyrelsesformanden er ansvarlig for at gennemføre en årlig gennemgang af bestyrelsens indsats, herunder forholde sig til bestyrelsens effektivitet, de enkelte bestyrelsesmedlemmers bidrag og formandens indsats.

Evalueringen blev i 2018/19 foretaget, ved at de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmer anonymt udfyldte et omfattende online spørgeskema, som en ekstern konsulent derefter opsummerede.

Bestyrelsesformanden fremlagde resultaterne af evalueringen for bestyrelsen i august 2019. Rapporten beskriver en række områder, hvor bestyrelsen både er effektiv og meget velfungerende. Rapporten giver overordnet set indtrykket af, at bestyrelsen arbejder på et højt niveau, og den angiver ingen områder, som bør forbedres. Formanden har holdt individuelle møder med de øvrige bestyrelsesmedlemmer, hvor deres indsats er blevet gennemgået.

Evalueringen af effektiviteten i udvalgene indgik i ovenstående vurdering og blev således ikke gennemført separat.

Fremadrettet har bestyrelsesformanden uddelegeret opgaven med at tilrettelægge den årlige selvevaluering af de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmer til Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget.

Bestyrelsens opgaver og ansvar

Der gælder en forretningsorden for Gabriels bestyrelse. Den gennemgås en gang årligt af bestyrelsen med henblik på opdatering. Forretningsordenen fastlægger bl.a. retningslinjer for bestyrelsens forhold til direktionen samt bestyrelsesformandens og næstformandens opgaver og pligter.

Bestyrelsen har nedsat følgende udvalg:

Revisionsudvalg

Revisionsudvalget består af den samlede bestyrelse. Bestyrelsesmedlem Pernille Fabricius er formand for udvalget, der holder kvartalsvise møder.

Revisionsudvalgets overordnede opgaver består i:

- 1) at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen,
- 2) at overvåge om virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystemer fungerer effektivt,
- 3) at overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet m.v.,
- 4) at overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, og
- 5) gennemgå interne insiderpolitikker og -procedurer og sikre, at regler for kapitalmarkeder overholdes.

Udvalgets konkrete opgaver er beskrevet i et kommissorium, der er godkendt af bestyrelsen og kan ses på virksomhedens hjemmeside.

Flertallet af medlemmerne er ikke uafhængige, da bestyrelsen ønsker at give medarbejderrepræsentanter mulighed for at være medlemmer af udvalget. I 2018/19 fokuserede Revisionsudvalget på rapportering fra datterselskaber, transfer pricing og opfølgning på kommentarer fra den eksterne revisor, især i relation til forbedring af procedurer vedrørende personadskillelse m.v.

Revisionsudvalget holdt 4 møder i 2018/19. Fremmødeprocenten for året var 92%.

Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalg

Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget er etableret af bestyrelsen i 2019 og består af to bestyrelsesmedlemmer. Medlemmerne vælges af og blandt bestyrelsesmedlemmerne. Udvalget er etableret med bestyrelsens næstformand som formand og bestyrelsesformanden som det andet medlem.

Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalgets rolle er at fremsætte anbefalinger til bestyrelsen og i øvrigt medvirke til bestyrelsens tilsynsopgaver i relation til:

- 1) gennemgang og stillingtagen til anbefalingerne for god selskabsledelse,
- 2) rekrutterings- og vederlagsstrategier og -politikker i relation til direktion og bestyrelse, og
- 3) resultatvurdering samt udnævnelser, genudnævnelser og successionsplanlægning vedrørende bestyrelsen, udvalgene og direktionen

Udvalgets konkrete opgaver er beskrevet i et kommissorium, der er godkendt af bestyrelsen og kan ses på virksomhedens hjemmeside.

Det er udvalgets hensigt at holde to møder om året. Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget har holdt 2 møder i 2019, og det primære fokus i 2018/19 har været etablering af udvalget, kommissorium og udarbejdelsen af den vederlagspolitik, der vil blive implementeret i 2019/20. Fremmødeprocenten for året var 100%.

Akkvisitionsudvalg

Akkvisitionsudvalget består af tre bestyrelsesmedlemmer, hvoraf et er bestyrelsesmedlem i datterselskabet Gabriel Ejendomme A/S og Gabriel A/S. Medlemmerne vælges af bestyrelsesmedlemmerne. Siden udvalget blev etableret i 2007, har bestyrelsesformanden været og er fortsat formand for udvalget.

Akkvisitionsudvalgets opgave er at evaluere mulige opkøbskandidater, der vil kunne understøtte koncernens vækststrategi. Udvalgets konkrete opgaver er beskrevet i et kommissorium, der er godkendt af bestyrelsen og kan ses på virksomhedens hjemmeside.

In 2018/19 anbefalede udvalget at opkøbe to virksomheder. UAB Baltijos Tekstilė i Litauen blev købt i december 2018, og Grupo RYL, S. A. de C. V. i Mexico blev købt i april 2019. Udvalget har derudover været involveret i salgsprocessen vedrørende Gabriel Ejendomme A/S. I februar 2019 blev det imidlertid besluttet at stille salget i bero.

Udvalget holdt 2 møder i 2018/19. Fremmødeprocenten for året var 100%.

Direktion

Direktionen er ansvarlig for den overordnede daglige ledelse af virksomheden. Direktionen holder møde mindst en gang om måneden, men ofte hyppigere. Bestyrelsen ansætter direktørerne og fastsætter deres vederlag på baggrund af anbefalingerne fra Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget. Bestyrelsen vurderer direktørernes resultater.

Pr. 30. september 2019 bestod direktionen af to medlemmer inklusive virksomhedens CEO:

- Anders Hedegaard Petersen (administrerende direktør (CEO))
- Claus Møller (salgsdirektør (CCO))

Ovennævnte direktionsmedlemmer er præsenteret i [Bilag 1](#), som også indeholder en oversigt over fremmødet ved bestyrelses- og udvalgsmøder.

INTERNE KONTROL- OG RISIKOSTYRINGSSYSTEMER

Det øverste ledelsesorgan i Gabriel har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring og interne kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder overholdelse af relevant lovgivning og andre reguleringer i relation til regnskabsaflæggelsen.

Koncernens risikostyring og interne kontroller er udformet med henblik på at undgå væsentlige fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Bestyrelsen/Revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende risici og interne kontroller i

forbindelse med koncernens aktiviteter og deres eventuelle indflydelse på regnskabsaflæggelsesprocessen.

Kontrolmiljø

Ledelsen vurderer løbende koncernens organisationsstruktur og bemanning samt fastlægger og godkender overordnede politikker, procedurer og kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Der lægges bl.a. vægt på klare rapporteringspolitikker samt personadskillelse.

Risikovurdering

I forbindelse med den årlige businessplan identificeres de væsentligste forretningsmæssige risici, og på den baggrund foretager ledelsen en overordnet risikovurdering, herunder en vurdering af de væsentligste risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Som led i risikovurderingen tager ledelsen ligeledes årligt stilling til risikoen for besvigelser samt muligheder for andre påvirkninger, som kan have en upassende indflydelse på regnskabsaflæggelsen.

Koncernens risikostyringspolitik tilstræber at eliminere og/eller reducere de beskrevne risici baseret på en vurdering af væsentlighed og cost/benefit-analyser.

Bestyrelsen gennemgår årligt virksomhedens it-sikkerhed samt forsikringsdækninger.

De væsentligste risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen fremgår af ledelsesberetningen og noterne til regnskabet, hvortil der henvises.

Kontrolaktiviteter

Direktionen afrapporterer på bestyrelsesmøderne om status på risikofaktorer på strategiske, organisatoriske og væsentlige driftsmæssige forhold. Koncernen har et detaljeret internt rapporteringssystem, som omfatter en månedlig rapportering sammenholdt med budget samt en løbende vurdering af performance og opfyldelse af konkrete mål gennem Key Performance Indikatorer m.v. Systemet giver stor transparens i forhold til de forskellige aktiviteter i virksomheden og er medvirkende til at give ledelsen et dybdegående indblik i og viden om forhold, som kan være væsentlige i relation til hele regnskabsaflæggelsesprocessen.

Bestyrelsen modtager hvert kvartal en detaljeret redegørelse om den regnskabsmæssige udvikling sammenholdt med budget samt tidligere perioder. Rapporteringen indeholder endvidere en beskrivelse og vurdering af de væsentligste balanceposter, pengestrømme, forventninger til den fremtidige aktivitet og indtjening samt øvrige forhold, som kan have indflydelse på den fremtidige drift.

Information

Bestyrelsen fastlægger overordnet kravene til resultatet og til den eksterne finansielle rapportering i overensstemmelse med lovgivningen og forskrifterne herfor. Koncernen ønsker vedvarende, at de afgivne oplysninger er dækkende, fuldstændige og præcise samt afspejler udviklingen i virksomheden.

Bestyrelsen lægger vægt på, at der inden for rammerne for børsnoterede virksomheder føres en åben kommunikation i virksomheden, og at hver enkelt kender sin rolle i den interne kontrol i virksomheden. Koncernen har valgt at opdele driften og den interne rapportering i både geografisk opdeltede forretningsområder og selvstændige strategiske forretningsenheder.

Både forretningsområderne og forretningsenhederne drives som selvstændige profit-centre med egne idégrundlag, visioner, mål, strategier, handlingsplaner og budgetter. Denne opsplitning sikrer en høj grad af delegering af kompetencer, opfølgning og ansvarsfordeling i organisationen og muliggør, at informationer om relevante forhold kommunikeres effektivt og pålideligt rundt i systemet.

Overvågning

Gabriels overvågning af det interne kontrol- og risikostyringssystem sker løbende på alle niveauer i koncernen. Omfanget fastlægges primært på baggrund af risikovurderingen samt effektiviteten af de løbende kontroller og procedurer.

Svagheder, kontrolsvigt eller overskridelser af udstukne retningslinjer rapporteres ud fra væsentlighed til direktion eller bestyrelse. Rapporteringen behandles typisk på det kommende bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsen orienteres om det konkrete forhold samt anbefalinger til ændringer af procedurer mv.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i tilfælde af væsentlige svagheder i koncernens interne kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Bestyrelsen følger løbende op på, hvorledes virksomheden implementerer de planlagte forbedringer af risikostyringen samt de interne kontroller i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen.

AFVIGELSER FRA ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

Virksomheden er oprettet i henhold til dansk lov og børsnoteret på Nasdaq Copenhagen og overholder således dansk børs- og kapitalmarkedsløvgivning, ligesom det er virksomhedens hensigt at følge de anbefalinger for god selskabsledelse, som er udmeldt af Nasdaq Copenhagen (udarbejdet af Komitéen for God Selskabsledelse). Nasdaq Copenhagen forlanger, at danske virksomheder redegør for deres overholdelse af disse anbefalinger ud fra "følg eller forklar"-princippet. Gabriel overholder alle på nær 6 af de 47 anbefalinger for god selskabsledelse.

Redegørelsen vedrører regnskabsperioden **01.10.2018-30.09.2019 (periode)**

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
1.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X			
1.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	X			
1.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X			
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			
1.2.2. Det anbefales , at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1.3. Overtagelsesforsøg				
1.3.1. Det anbefales , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden, fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	X			
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
2.1. Overordnede opgaver og ansvar				
2.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X			
2.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X			
2.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	X			
2.1.4. Det anbefales , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.	X			
2.1.5. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.2. Samfundsansvar				
2.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X			
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen				
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X			
2.3.2. Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.	X			
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering				
3.1. Sammensætning				
3.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 	X			
3.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.1.3. Det anbefales , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.	X			
3.1.4. Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, ud over det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes <ul style="list-style-type: none"> • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og • krævende organisationsopgaver. Derudover skal det oplyses, om kandidaterne til bestyrelsen anses for uafhængige.	X			
3.1.5. Det anbefales , at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.			X	Ingen medlemmer af direktionen er medlemmer af bestyrelsen, men den nuværende bestyrelsesformand, som blev valgt ind den 16. december 2010, er tidligere CEO i selskabet.
3.1.6. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X			
3.2. Bestyrelsens uafhængighed				
3.2.1. Det anbefales , at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke:	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær, inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor, være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige. <p>Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.</p>				
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv				
3.3.1. Det anbefales , at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende hverv, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	X			
3.3.2. Det anbefales , at ledelsesberetningen ud over det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen: <ul style="list-style-type: none"> den pågældendes stilling, den pågældendes alder og køn, den pågældendes kompetence og kvalifikationer af relevans for selskabet, 		X		Selskabet giver de påkrævede oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne på sin hjemmeside og i årsrapporten.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder, • pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignede i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 				Bestyrelsesmedlemmernes handel med selskabets aktier skal indberettes til og bliver offentliggjort af Finanstilsynet jævnfør bestemmelserne i EU's markedsmisbrugsforordning. Anbefalingen følges kun delvist, eftersom de nævnte bestyrelsesmedlemmers handler og individuelle aktieposter ikke oplyses i årsrapporten.
3.3.3. Det anbefales , at den årlige evalueringsprocedure, jfr. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.	X			
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)				
3.4.1. Det anbefales , at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	X			
3.4.2. Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.			X	Bestyrelsen ønsker at give medarbejderrepræsentanterne mulighed for at sidde i Revisionsudvalget, og derfor er flertallet af medlemmerne ikke

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				uafhængige, eftersom medarbejderrepræsentanter pr. definition ikke anses for at være uafhængige. Med hensyn til Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalget følger selskabet anbefalingerne, eftersom udvalget består af to medlemmer, og dets formand er uafhængig. Selskabet følger ikke anbefalingen med hensyn til Akkvisitionsudvalget, eftersom to af de tre medlemmer ikke anses for at være uafhængige.
3.4.3. Det anbefales , at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et <u>revisionsudvalg</u> , og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.	X			
3.4.4. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed om risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 	X			
3.4.5. Det anbefales , at revisionsudvalget: <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, 	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen, påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger 				
<p>3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom, indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer 	X			
<p>3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, 		X		Bestyrelsen har i 2019 etableret et Governance-, Vederlags- & Nomineringsudvalg. Der gælder ingen vederlagspolitik for regnskabsåret 2018/19, men en sådan vil blive fremlagt på generalforsamlingen i 2019 til godkendelse. Endvidere vil den første vederlagsrapport blive offentliggjort i 2020.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og • bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport. 				
3.4.8. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	X			
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen				
<p>3.5.1. Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bidrag og resultater, • samarbejde med direktionen, • formandens ledelse af bestyrelsen, • bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer), • arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og • arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen. <p>Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.</p>	X			
3.5.2. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.5.3. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	X			
4. Ledelsens vederlag				
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>				
<p>4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og • en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor. <p>Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>		X		Anbefalingen følges delvist, eftersom vederlagspolitikken ikke er godkendt af generalforsamlingen og ej heller offentliggjort på selskabets hjemmeside, men bestyrelsesvederlaget oplyses på generalforsamlingen i december. Med henblik på at overholde ny lovgivning har bestyrelsen godkendt en ny vederlagspolitik, som vil blive fremlagt på generalforsamlingen i december 2019 til godkendelse og efterfølgende offentliggjort.
<p>4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, • sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kort- og langsigtede vederlagsdele, og at langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og 	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige. 				
4.1.3. Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.	X			
4.1.4. Det anbefales , at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.	X			
4.1.5. Det anbefales , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	X			
4.2. Oplysning om vederlagspolitikken				
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			
4.2.2. Det anbefales , at aktionærene på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X			
4.2.3. Det anbefales , at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.			X	Se punkt 4.1.1. Ud over den nye vederlagspolitik vil der i overensstemmelse med politikken blive udarbejdet en vederlagsrapport, som offentliggøres på hjemmesiden efter generalforsamlingens godkendelse i december 2020.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5. Regnskabsafklæggelse, risikostyring og revision				
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>				
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsafklæggelsen samt for selskabets risikostyring.	X			
<i>5.2. Whistleblower-ordning</i>				
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X			
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>				
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor, uden at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X			
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X			

Bilag 1

Gabriel Holding A/S' bestyrelse og direktion

Bestyrelse



Jørgen Kjær Jacobsen (formand)

Født: 1952

Køn: Mand

Indtrådt i bestyrelsen: 2010

Indeværende valgperiode: 2018-2019

Anses ikke for at være uafhængig, idet han var CEO i Gabriel Holding A/S indtil 2010.

Øvrige ledelseshverv m.v.:

Eksterne bestyrelsesposter:

Roblon A/S (F)

Nordjyske Holding A/S (F)

MEDF Holding A/S (F)

Carpet Invest A/S

Egebjerggaard A/S

BKI Foods A/S

Raskier A/S

Raskier Ejendomme ApS

Direktørposter:

Raskier A/S

Raskier Ejendomme ApS

Erhvervsdrivende fonde:

Mads Eg Damgaards Familiefond (F)

Aalborg Stiftstidendes Fond (F)

Kompetencer og kvalifikationer:

Ledelses- og bestyrelseskompetence i børsnoterede virksomheder.

Fremmøde ved bestyrelses- og udvalgsmøder i 2018/19:

5 af 5 bestyrelsesmøder

4 af 4 revisionsudvalgsmøder

2 af 2 governance-, vederlags- & nomineringsudvalgsmøder

2 af 2 akkvisitionsudvalgsmøder



Hans Olesen Damgaard (næstformand)

Født: 1965

Køn: Mand

Indtrådt i bestyrelsen: 2015

Indeværende valgperiode: 2018-2019

Uafhængig ifølge definitionen fra Komitéen for God Selskabsledelse

Øvrige ledelseshverv m.v.:

Eksterne bestyrelsesposter:

LIFA A/S

Thygesen Textile Solutions A/S

Inspari A/S

Manini & Co. Holding A/S

egetæpper A/S (N)

Stibo A/S

Kompetencer og kvalifikationer:

Salgs- og ledelseerfaring i globale virksomheder.

Fremmøde ved bestyrelses- og udvalgsmøder i 2018/19:

3 af 5 bestyrelsesmøder

3 af 4 revisionsudvalgsmøder

2 af 2 governance-, vederlags- & nomineringsudvalgsmøder

2 af 2 akkvisitionsudvalgsmøder

**Søren B. Lauritsen**

Født: 1967

Køn: Mand

Indtrådt i bestyrelsen: 2010

Indeværende valgperiode: 2018-2019

Anses ikke for at være uafhængig, eftersom han er nært forbundet med selskabets tidligere bestyrelsesformand.

Øvrige ledelseshverv m.v.:

Eksterne bestyrelsesposter:

ONE Marketing A/S (F)

ONE Prediction A/S (F)

GAB Invest ApS

Direktørposter:

One Marketing A/S

Kompetencer og kvalifikationer:

Salgs- og marketingkompetencer med it, strategi og branding som stærke sider.

Fremmøde ved bestyrelses- og udvalgsmøder i 2018/19:

4 af 5 bestyrelsesmøder

3 af 4 revisionsudvalgsmøder

**Pernille Fabricius**

Født: 1966

Køn: Kvinde

Indtrådt i bestyrelsen: 2016

Indeværende valgperiode: 2018-2019

Uafhængig ifølge definitionen fra Komitéen for God Selskabsledelse

Øvrige ledelseshverv m.v.:

Eksterne bestyrelsesposter:

Netcompany Group A/S (N)
MT Højgaard A/S
MT Højgaard Holding A/S
Royal Greenland A/S

Direktørposter:

JohnGuest, London

Kompetencer og kvalifikationer:

Dansk og international økonomi- og ledelseskompetence

Fremmøde ved bestyrelses- og udvalgsmøder i 2018/19:

5 af 5 bestyrelsesmøder
4 af 4 revisionsudvalgsmøder

**Quinten Xerxes van Dalm**

Født: 1972

Køn: Mand

Indtrådt i bestyrelsen: 2010

Indeværende valgperiode: 2016-2020

Ifølge de danske Anbefalinger for god selskabsledelse anses medarbejderrepræsentanter ikke for at være uafhængige. Hos Gabriel siden 2005.

Fremmøde ved bestyrelses- og udvalgsmøder i 2018/19:

5 af 5 bestyrelsesmøder
4 af 4 revisionsudvalgsmøder

**Rikke Lyhne Jensen**

Født: 1988

Køn: Kvinde

Indtrådt i bestyrelsen: 2018

Indeværende valgperiode: 2018-2022

Ifølge de danske Anbefalinger for god selskabsledelse anses medarbejderrepræsentanter ikke for at være uafhængige. Hos Gabriel siden 2014.

Fremmøde ved bestyrelses- og udvalgsmøder i 2018/19:

4 af 5 bestyrelsesmøder
3 af 4 revisionsudvalgsmøder

Direktion



Anders Hedegaard Petersen

Født: 1976

Køn: Mand

Anders Hedegaard Petersen tiltrådte i Gabriel i 2004 og blev CEO for Gabriel Holding A/S i 2011.

Eksterne bestyrelsesposter:

GAB Invest ApS (F)

Vrå Damp Holding A/S (F)

Vrå Dampvaskeri A/S (F)

Dansk Mode & Textil (N)

Direktørposter:

KAAN ApS



Claus Møller

Født: 1966

Køn: Mand

Claus Møller tiltrådte i Gabriel i 2010 og har været medlem af direktionen siden 2016.

Eksterne bestyrelsesposter:

Food Solutions ApS – (F)

Shopconcept A/S

GAB Invest ApS

Direktørposter:

GAB Invest ApS

F = Formand

N = Næstformand