

**LOVPLIGTIG REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE 2019, JF ÅRSREGNSKABSLOVEN § 107 b**

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
<p>1.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.</p>	X			<p>Gyldendal tilstræber en let adgang til kommunikation mellem selskabet og aktionærene. Det sker blandt andet ved information om selskabets forhold på Investor-siden på <a href="http://ir.gyldendal.dk">ir.gyldendal.dk</a>. Her kan aktionærer og andre interessenter finde information om blandt andet selskabets ledelse, kapital, regnskabstal, børsmeddelelser m.m., ligesom der kan abonneres på en række nyheder fra Gyldendal. I indkaldelser til generalforsamling beskrives aktionærernes spørgsmålsret tydeligt. Gyldendal har gennemført elektronisk kommunikation med aktionærene. Aktionærer registrerer deres e-mailadresse via investorportalen på <a href="http://ir.gyldendal.dk">ir.gyldendal.dk</a>. Nye, navnenoterede aktionærer modtager indtil videre med passende intervaller nærmere information herom via ordinær post og med opfordring til at registrere deres e-mailadresse. Siden 2013 produceres årsrapporten alene i digital form.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	X			Gyldendal lægger vægt på gode relationer og åben dialog med selskabets mange forskellige interessenter, ikke mindst med forfattere og andre ophavsmænd, medarbejdere, pressen, analytikere og aktionærer. Bestyrelsen har vedtaget en politik for relationer til selskabets interessenter, og i henhold hertil varetager direktionen i samarbejde med bestyrelsesformanden kommunikationen med investorer og analytikere.
1.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.			X	Gyldendal-koncernens årsrapport og halvårsrapport udarbejdes efter gældende IFRS-standarder. Bestyrelsen finder for tiden ikke behov for at udarbejde kvartalsrapporter.
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			Generalforsamlinger indkaldes med et varsel på mindst 3 uger, og dato offentliggøres for så vidt angår den ordinære generalforsamling i det foregående kalenderår. Derved har aktionærerne god mulighed for at forberede sig. Indkaldelse med dagsorden mailes til alle navnenoterede aktionærer, der har registreret deres e-mailadresse i Gyldendals investorportal. Indkaldelse, redegørelse for fremsatte forslag og andet relevant materiale til generalforsamlingen er 3 uger forud for generalforsamlingen tilgængeligt for alle interesserede på selskabets hjemmeside. Ønsker en aktionær et bestemt emne eller forslag behandlet på generalforsamlingen, må

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				aktionæren skriftligt kontakte selskabet herom senest 6 uger før generalforsamlingen. Gyldendals ledelse ønsker foreløbig at fortsætte med afholdelse af generalforsamling ved fysisk fremmøde.
1.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X			Aktionærene har mulighed for at afgive fuldmagt blandt andet via ir.gyldendal.dk til bestyrelsen eller andre. Aktionærene kan herunder give bestyrelsen fuldmagt til at stemme for eller imod hvert enkelt punkt på dagsordenen, og aktionærene er således sikret adgang til at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
<i>1.3. Overtagelsesforsøg</i>				
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden, fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.			X	Gyldendals kapital er ligeligt fordelt mellem A- og B-aktier, hvor der ikke er knyttet stemmeret til B-aktien. Ledelsen i Gyldendal overvejer jævnlige, hvorvidt denne struktur er hensigtsmæssig. Bestyrelsen finder for indeværende, at den nuværende opdeling i A- og B-aktier sikrer en god ejerstruktur i selskabet, idet overtagelsesforsøg kun kan gennemføres med accept fra hovedaktionæren, Museumsfonden af 7. december 1966. Det er bestyrelsens holdning, at aktionærene i tilfælde af overtagelsesforsøg skal gives mulighed for at tage stilling til de tilbudte vilkår på et velinformeret grundlag, men finder for indeværende ikke behov for at etablere en beredskabsplan.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>				
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X			Bestyrelsen vurderer jævnligt, herunder på et årligt strategiseminar og i forbindelse med udarbejdelse af budgetter og prognoser, selskabets organisering og hvorvidt de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå de fastlagte strategiske mål.
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X			Bestyrelsen afholder et årligt strategiseminar, der giver ledelsen mulighed for at fordybe sig i særlige forhold i virksomheden og i fastlæggelsen af den overordnede strategi og derved sikre en gunstig værdiskabelse i selskabet.
2.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	X			Gyldendals kapital er nominelt 20.400.000 kr. opdelt i aktier af 20 kr. pr. stk. Aktierne er ligeligt fordelt mellem 510.000 A-aktier og 510.000 B-aktier, der er noteret på Nasdaq Copenhagen. Der er ikke knyttet stemmeret til B-aktien. Bestyrelsen i Gyldendal overvejer jævnligt, hvorvidt denne struktur er hensigtsmæssig. Bestyrelsen finder for indeværende, at den nuværende opdeling i A- og B-aktier sikrer en god og stabil ejerstruktur i selskabet.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.1.4. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.	X			Bestyrelsen påser løbende, at direktionen agerer i overensstemmelse med de overordnede beslutninger og forretningsgange, der er vedtaget af bestyrelsen om selskabets strategier m.v. Bestyrelsen modtager systematisk information fra direktionen herom både på møder og ved løbende rapportering. Bestyrelsen har i en forretningsorden for direktionen fastsat retningslinjer for direktionens rapportering til bestyrelsen og evaluerer disse årligt.
2.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.	X			Ifølge sin forretningsorden skal bestyrelsen mindst en gang årligt vurdere direktionens sammensætning og udvikling tillige med risici og successionsplaner. Denne vurdering sker bl.a. med afsæt i den årlige bestyrelsesevaluering og foregår primært i nomineringsudvalget.
<b>2.2. Samfundsansvar</b>				
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X			Gyldendal arbejder aktivt med samfundsansvarlighed med særlig fokus på ytringsfrihed og udgivelsespolitik, menneskerettigheder, medarbejdere og bogproduktion. Gyldendals politikker og rapportering er tilgængelige på Gyldendals investorside, ir.gyldendal.dk.
<b>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</b>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.3.1. Det <b>anbefales</b> at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X			Gyldendals bestyrelse har tradition for at udpege såvel en formand som næstformand, der kan fungere i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for formanden. Bestyrelsesformandens opgaver fremgår af bestyrelsens forretningsorden og af de i bestyrelsen gældende procedurer. Formanden sikrer den løbende dialog mellem direktion og bestyrelse, en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens møder samt en optimal udnyttelse af relevante kompetencer repræsenteret i bestyrelsen.
2.3.2. Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.	X			Bestyrelsesformanden udfører ikke andre opgaver for Gyldendal end varetagelse af sit hverv som formand for bestyrelsen
<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>				
<i>3.1. Sammensætning</i>				
3.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> </ul>	X			Gyldendals bestyrelse ønsker, at bestyrelsen for tiden er sammensat således, at den besidder kompetencer inden for kultur, it og nye medier, finans samt virksomhedsledelse og -udvikling i bred forstand; kompetencer, der har relevans for Gyldendal, og som sikrer

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>				kvalificerede overvejelser og beslutninger i bestyrelsen. En profil af hvert enkelt bestyrelsesmedlem er tilgængelig såvel på ir.gyldendal.dk som i selskabets årsrapport.
3.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.	X			Bestyrelsen har vedtaget en politik for mangfoldighed, som er offentliggjort på Gyldendals hjemmeside.
3.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelsen. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.	X			Bestyrelsen har vedtaget en proces, hvor selskabets nomineringsudvalg, som minimum ifm. bestyrelsesevalueringen og ifm. forberedelse af ordinær generalforsamling vurderer bestyrelsens sammensætning under hensyntagen til fornyelse og mangfoldighed, herunder i relation til erfaringer, køn og alder, og om de for Gyldendal nødvendige kompetencer er repræsenteret i bestyrelsen. Bestyrelsen ønsker en forretningsmæssig sund balance mellem kontinuitet og fornyelse i bestyrelsen og tilsigter, at der løbende rekrutteres nye ressourcer til bestyrelsen. Der er senest sket fornyelse i bestyrelsen i 2016, 2017 og 2018. Bestyrelsens vurdering indgår i formandskabets tilrettelæggelse af proces forud for indstilling af kandidater på selskabets generalforsamlinger og i formandskabets dialog med hovedaktionæren.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.1.4. Det <b>anbefales</b>, 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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og</li> <li>• krævende organisationsopgaver.</li> </ul> <p>Derudover skal det oplyses, om kandidaterne til bestyrelsen anses for uafhængige.</p>	X			Bestyrelsen er på valg hvert år. Såvel nye kandidater som kandidater, der opstilles til genvalg, præsenteres forud for generalforsamlingen på ir.gyldendal.dk og i indkaldelsen til aktionærene med oplysning om kandidatens alder, baggrund og kvalifikationer samt om ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber eller andre krævende tillidsposter med relevans for bestyrelsesarbejdet i Gyldendal.
<p>3.1.5. Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.</p>	X			Ingen af Gyldendals direktionsmedlemmer er medlemmer af Gyldendals bestyrelse.
<p>3.1.6. Det <b>anbefales</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	X			De generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges for et år ad gangen. Genvalg kan finde sted.
<b>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</b>				
<p>3.2.1. Det <b>anbefales</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et</li> </ul>	X			<p>Bestyrelsen søger at opstille et flertal af kandidater til bestyrelsen, der er uafhængige af selskabet og dermed kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestyrelsesformand, Poul Erik Tøjner, er som direktør for Museumsfonden af 7. december 1966 at betragte som afhængigt bestyrelsesmedlem, og</li> <li>• Medlem af bestyrelsen, Claus Gregersen, er som adm. dir. For Chr. Augustinus Fabrikker Aktieselskab at</li> </ul>



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul> <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>				<p>betragte som afhængigt bestyrelsesmedlem. De øvrige bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.</p>
<p><i>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</i></p>				
<p>3.3.1. Det <b>anbefales</b>, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende hverv, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	X			<p>Det er i Gyldendal op til det enkelte bestyrelsesmedlem at vurdere, hvorvidt medlemmet på forsvarlig vis kan påtage sig at være medlem af Gyldendals bestyrelse. En gensidig evaluering indgår i bestyrelsens tilbagevendende evaluering.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.3.2. Det <b>anbefales</b>, at ledelsesberetningen ud over det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• den pågældendes kompetence og kvalifikationer af relevans for selskabet,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder,</li> <li>• pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og 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.</li> </ul>	X			<p>Samtlige oplysninger findes på selskabets hjemmeside og i årsrapporten.</p>
<p>3.3.3. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	X			<p>Vurderingen af, hvad der må anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, indgår som en del af bestyrelsens årlige evaluering af arbejdet i bestyrelsen, jf. afsnit 3.5.</p>
<p>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</p>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.4.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>	X			Gyldendal oplyser på selskabets hjemmeside om nedsatte ledelsesudvalg og disses sammensætning, særlige kvalifikationer, kommissorium og aktiviteter i årets løb.
<p>3.4.2. Det <b>anbefales</b>, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>		X		I Revisionsudvalget er flertallet af medlemmerne uafhængige. I Vederlagsudvalget er formandskabet faste medlemmer. Formanden er afhængigt og næstformanden uafhængigt bestyrelsesmedlem. I Nomineringsudvalget er to af tre medlemmer afhængige bestyrelsesmedlemmer.
<p>3.4.3. Det <b>anbefales</b>, at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et <u>revisionsudvalg</u>, og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.</p>		X		Gyldendal har sin størrelse og finansielle struktur taget i betragtning udpeget den samlede bestyrelse som revisionsudvalg. Da flertallet af Gyldendals bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af selskabet, er det tillige tilfældet for medlemmerne af revisionsudvalget. Siden Merete Eldrups udtræden af bestyrelsen i august 2019 har udvalget været uden formand. Når bestyrelsen ved næste generalforsamling bliver fuldtallig, vil bestyrelsen igen udpege en formand for udvalget. Udvalgets møder ledes indtil da af medlem af bestyrelsen, Claus Gregersen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.4.4. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerhed om risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	X			<p>Gyldendals bestyrelse vurderer løbende regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, transaktioner mellem nærtstående og usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne. Disse opgaver vil fortsat blive varetaget af bestyrelsen. Revisionsudvalget skal i henhold til sit kommissorium særligt overvåge følgende forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Underrette det øverste ledelsesorgan om resultatet af revisionen, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen.</li> <li>• Overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integriteten.</li> <li>• Overvåge, om selskabet har etableret effektive interne kontrolsystemer og risikostyringssystemer, og vurdere hvorvidt der er behov for en intern revision.</li> <li>• Overvåge den lovpligtige revision af selskabets årsrapport og koncernregnskab under hensyntagen til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden.</li> <li>• Kontrollere og overvåge revisorernes og revisionsfirmaets uafhængighed i henhold til gældende national og EU-lovgivning (EU-forordning 537/2014 art 6) samt godkende revisors eventuelle opgaver, der ikke er revisionsopgaver.</li> </ul>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overvåge de eksterne revisorers kvalifikationer og resultater og være ansvarlig for udvælgelse og indstilling af revisor til valg i overensstemmelse med gældende EU-lovgivning (EU-forordning 537/2014 art 16).</li> </ul>
<p>3.4.5. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,</li> <li>• påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger</li> </ul>	X			Gyldendals bestyrelse og revisionsudvalg tager årligt stilling til, hvorvidt der er behov for en intern revision. Det er hidtil vurderet, at der ikke er behov for en intern revision.
<p>3.4.6. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> </ul>	X			Faste medlemmer af Gyldendals nomineringsudvalg er formandskabet og Claus Gregersen. Bestyrelsesformanden er udpeget som formand for udvalget. Nomineringsudvalget skal i henhold til sit kommissorium varetage følgende opgaver: Nomineringsudvalget varetager bestyrelsens arbejde med blandt andet nominering og udnævnelse af kandidater til bestyrelsen og direktionen samt evaluering af bestyrelsen og direktionen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer</li> </ul>				
<p>3.4.7. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen,</li> <li>indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og</li> <li>bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.</li> </ul>	X			<p>Faste medlemmer af Gyldendals vederlagsudvalg er formandskabet, hvor bestyrelsesformanden er udpeget som formand for udvalget. Vederlagsudvalget skal i henhold til sit kommissorium varetage følgende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afgive indstilling til bestyrelsen om løn- og vederlagspolitikken for bestyrelsen og direktionen, herunder de overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning, til godkendelse i bestyrelsen forud for godkendelse på selskabets generalforsamlingen.</li> <li>Fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen (inkl. fast, variabelt hhv. performance-baseret vederlag, pension, personalegoder/frynsegoder, bilordning, fratrædelsesaftaler m.v.).</li> <li>Sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af det pågældende medlems indsats.</li> <li>Indhente viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen måtte oppebære fra andre virksomheder i koncernen og associerede virksomheder.</li> <li>Påse, at vederlagsforhold beskrives</li> </ul>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>korrekt, retvisende og fyldestgørende i selskabets årsrapport.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indstille en vederlagspolitik, der gælder for medarbejderne i selskabet.</li> <li>• Overvåge andre forhold i relation til de nævnte opgaver, som vederlagsudvalget efter eget skøn måtte finde nødvendige, samt øvrige opgaver som delegeres af bestyrelsen.</li> <li>• Bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.</li> </ul>
3.4.8. Det <b>anbefales</b> , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	X			Det er præciseret i kommissoriet for vederlagsudvalget, at udvalget skal undgå at anvende samme rådgivere som direktionen i selskabet.
<i>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</i>				
<p>3.5.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bidrag og resultater,</li> <li>• samarbejde med direktionen,</li> <li>• formandens ledelse af bestyrelsen,</li> <li>• bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),</li> <li>• arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og</li> <li>• arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.</li> </ul> <p>Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for</p>		X		<p>Bestyrelsen gennemfører hvert år en evaluering af arbejdet i bestyrelsen. Bestyrelsen benytter ikke ekstern bistand. Bestyrelsens evaluering forestås af bestyrelsesformanden, og resultatet drøftes efterfølgende i bestyrelsen. Formanden for bestyrelsen forestår gennem dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer i øvrigt løbende evaluering af samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen. Bestyrelsesevaluering er senest gennemført i 2019. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen oplyses ifm. Ledelsesberetningen. Evalueringen i 2019 har ikke påvist behov for sådanne ændringer.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
bestyrelseevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.				
3.5.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.	X			Bestyrelsesformanden forestår i samarbejde med næstformanden årligt evaluering af direktionens arbejde og resultater iht. Nærmere kriterier fastsat i en forretningsorden, herunder gennem formandens dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer.
3.5.3. Det <b>anbefales</b> , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	X			Bestyrelsesformanden evaluerer direktionens samarbejde med bestyrelsen i forbindelse med den årlige bestyrelseevaluering, hvor særlige spørgsmål adresserer samarbejdet med direktionen. Resultatet af evalueringen forelægges efterfølgende bestyrelsen.
<b>4. Ledelsens vederlag</b>				
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>				
4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og</li> </ul>	X			Medlemmerne af Gyldendals bestyrelse modtager et fast årligt honorar. Bestyrelsesformanden modtager et samlet vederlag på 3 gange grundhonoraret, og næstformandens honorar udgør 2 gange grundhonoraret. Der ydes ikke ekstra honorar for deltagelse i bestyrelsesudvalg. Bestyrelsen modtager ikke incitamentsaflønnning.



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>				<p>Bestyrelsens vederlag godkendes på hvert års ordinære generalforsamling med virkning for det indeværende år.</p> <p>Bestyrelsen fastsætter direktionens aflønning under hensyntagen til at kunne tiltrække og fastholde ledelsesmæssig kompetence og til direktionens arbejdsopgaver og værdiskabelse i selskabet. Direktionen aflønnes med et fast vederlag (løn, pension og sædvanlige tillæg) samt med et variabelt vederlag (incitamentsaflønning). Bestyrelsen tilstræber herved, at direktionen fremmer realisering af Gyldendals strategiske mål på både kort og langt sigt.</p> <p>Det faste vederlag består af en årlig gage, pensionsbidrag og øvrige sædvanlige tillæg og skal samlet sikre et velafbalanceret vederlag. Selskabets vederlagspolitik blev senest godkendt på generalforsamlingen i 2019 og er tilgængelig på selskabets hjemmeside.</p>
<p>4.1.2. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og</li> <li>• sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel</li> </ul>	X			<p>Direktionen kan udover det faste vederlag opnå et variabelt vederlag i form af en årlig kontant bonus. Der gives ikke aktiebaseret aflønning. Udbetaling af bonus kan ske i det omfang direktionen realiserer fastlagte mål vedrørende selskabets finansielle stilling, markedsmæssige forhold og/eller personlige resultater for den enkelte direktør.</p> <p>Bonusudbetaling kan i det enkelte regnskabsår højst udgøre 25 % af det årlige faste vederlag.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.				
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	X			Hverken bestyrelse eller direktion modtager aktiebaseret aflønning.
4.1.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.	(X)			Hverken bestyrelse eller direktion modtager aktiebaseret aflønning.
4.1.5. Det <b>anbefales</b> , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	X			Der er ikke aftalt særlige fratrædelsesordninger til direktionen ud over sædvanlige opsigelsesvilkår.
<b>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</b>				
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			Vederlagspolitikken og dens efterlevelse uddybes i formandens beretning.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærene på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X			Bestyrelsesvederlaget for det indeværende kalenderår forelægges til generalforsamlingens godkendelse på hvert års ordinære generalforsamling.
4.2.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre	X			Selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der oplyser det samlede vederlag til hvert enkelt bestyrelses- og direktionsmedlem, herunder eventuelle særlige fastholdelses- eller fratrædelsesordninger med direktionen

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>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.</p>				<p>ud over sædvanlige opsigelsesvilkår. Vederlagsrapporten offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>
<p><b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b></p>				
<p><i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i></p>				
<p>5.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.</p>	<p>X</p>			<p>I forbindelse med fastlæggelse af selskabets strategi, budgetter og prognoser vurderer ledelsen samtidig de hermed forbundne risici og forholder sig til håndteringen af eventuelle risici. Samme vurdering foretages af risici knyttet til selskabets væsentlige aktiviteter i øvrigt.</p> <p>Det er centralt for ledelsen at kortlægge og styre de risici, der er væsentlige for virksomheden. Målet er at skabe gennemsigtighed og det bedst mulige beslutningsgrundlag, når bestyrelse og direktion drøfter virksomhedens forhold og træffer beslutninger. Direktionen rapporterer til bestyrelsen om væsentlige ændringer i risikovurderingerne. Gyldendal oplyser i årsrapporten om væsentlige forretningsmæssige risici og redegør for koncernens risikostyring og kontrolorganisation.</p>
<p><i>5.2. Whistleblower-ordning</i></p>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X			Både internt (på Gyldendals intranet) og eksternt (på gyldendal.dk) er der links til Gyldendals whistleblower-ordning, som administreres med et eksternt advokatfirma som "gatekeeper".
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>				
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X			Revisor modtager løbende alt bestyrelsesmateriale med henblik på løbende at holde revisor orienteret om selskabets forhold. Revisor rapporterer skriftligt til bestyrelsen i revisionsprotokollen, som behandles og underskrives af bestyrelsen på førstkommande bestyrelsesmøde. Mindst en gang årligt (ved godkendelse af årsrapporten) deltager revisor i bestyrelsesmødet, hvor revisor anmodes om at fremhæve væsentlige oplysninger i revisionsprotokollen samt give eventuelle yderligere kommentarer til regnskabsaflæggelsen, som revisor måtte have. Mødet afvikles således, at bestyrelsen og revisor mødes uden direktionens deltagelse. Bestyrelsesformanden, formanden for revisionsudvalget og revisor kan herudover være i løbende dialog, såfremt der er behov for dette.
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X			Bestyrelsen godkender formelt revisionsaftale og -honorar, men kan ifølge sin forretningsorden give formanden for revisionsudvalget fuldmagt til at forhandle dette i samarbejde med direktionen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:

### PKT. 2: Evt. andre kodekser selskabet følger

Gyldendal følger ikke andre kodekser.

### PKT. 3: Hovedelementerne i selskabets interne kontrol- og risikostyringssystem ifm. regnskabsaflæggelsesprocessen

Gyldendals ledelse fastlægger løbende de overordnede politikker, procedurer og kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder regnskabspraksis og principper for udøvelse af regnskabsmæssige skøn for alle koncernens forretningsenheder. De overordnede politikker og procedurer vurderes løbende af bestyrelsen.

Koncernens politikker og procedurer fastlægges blandt andet på grundlag af en løbende vurdering af risici forbundet med regnskabsaflæggelsen. Som led heri er koncernens centrale økonomifunktion i tæt dialog med såvel ledelsen som de enkelte forretningsenheder med henblik på både at identificere særlige forhold og transaktioner, som kan påvirke regnskabsaflæggelsen og at sikre, at koncernens politikker og procedurer for regnskabsaflæggelsen overholdes.

Alle forretningsenheder rapporterer månedligt til den centrale økonomifunktion, der gennemgår og konsoliderer de modtagne informationer. De månedlige rapporteringer tilgår direktionen og gennemgås på jævnlige forretningsmøder. Bestyrelsen modtager det månedlige koncernregnskab og drøfter dette i forbindelse med bestyrelsesmøderne. De implementerede ledelses-, regnskabs- og kontrolmæssige systemer vurderes at sikre en effektiv dataopsamling og kontrol i hele koncernen.

Koncernens interne kontroller og risikostyringssystemer opdateres løbende og er udformet med henblik på at opdage og eliminere fejl og mangler i regnskabet, men da der altid er en indbygget risiko for uretmæssig brug af aktiver, uventede tab osv., kan de interne kontroller og risikostyringssystemer kun give rimelig, men ikke absolut sikkerhed for, at alle væsentlige fejl og mangler opdages og korrigeres.

### PKT. 4: Sammensætning af ledelsesorganerne og deres udvalg samt disses funktion

I Gyldendal A/S fastholdes en tostrengt ledelsesstruktur med en bestyrelse og en direktion, der er ansvarlige for selskabets ledelse. Bestyrelsen består for tiden af syv bestyrelsesmedlemmer, da Merete Eldrup udtrådte af bestyrelsen i august 2019. I forbindelse med generalforsamlingen 2020 vil der igen finde valg til bestyrelsen sted, således at bestyrelsen kan blive fuldtallig. For tiden er fire bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen og tre af medarbejderne i selskabet og koncernen. Den samlede bestyrelse fungerer samtidig som revisionsudvalg, og normalt med et særligt kyndigt

bestyrelsesmedlem som formand, der ikke samtidig er formand for bestyrelsen. Siden Merete Eldrups udtræden af bestyrelsen har der ikke været udpeget en formand for revisionsudvalget. Når bestyrelsen igen bliver fuldtallig, vil der igen blive udpeget en formand. Bestyrelsen har yderligere nedsat et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg.

Direktionen er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet og udgøres af Morten Hesseldahl, der tiltrådte som adm. direktør den 1. maj 2018, Bjarne Ponikowski, der tiltrådte som direktør i 2008 og Hanne Salomonsen, der tiltrådte som direktør i oktober 2019. I april 2011 suppleredes direktionen med en virksomhedsledelse, der ud over direktionen for tiden tæller tre medlemmer: Henrik Gejlager, vicedirektør for Gyldendal Uddannelse, Karen Bender, kommerciel direktør for Gyldendal Forlag og strategichef Michael Jannerup.

**København, den 6. februar 2020**

*I bestyrelsen:*

Poul Erik Tøjner

Gregers Wedell-Wedellsborg

Karen Dinesen

Claus Gregersen

Johanne Katz

Mette Lykke Ravn

Henning Persson

*I direktionen:*

Morten Hesseldahl

Bjarne Ponikowski

Hanne Salomonsen