

LOVPLIGTIG REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE 2024, JF ÅRSREGNSKABSLOVEN § 107 b

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i selskabets årsrapport vedrørende følgende regnskabsperiode:
1.januar 2024 – 31. december 2024.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
1. Samspil med selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter			
1.1. Dialog med aktionærer, investorer og øvrige interessenter			
1.1.1. Komitéen anbefaler , at ledelsen via løbende dialog sikrer aktionærer, investorer og øvrige interessenter relevant indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdninger i sit arbejde.	Gyldendal tilstræber en let adgang til kommunikation mellem selskabet og aktionærerne. Det sker blandt andet ved information om selskabets forhold på Investor-siden på ir.gyldendal.dk. 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.		

¹ Hvis en anbefaling ikke følges, skal selskabet forklare, *hvorfor* anbefalingen ikke følges, og *hvordan* selskabet har indrettet sig anderledes. En tilstrækkelig forklaring besvarer begge spørgsmål og kategoriserer besvarelsen som efterlevelse af anbefalingen. Det er derfor vigtigt, at selskabet besvarer begge spørgsmål i sin forklaring.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
	Gyldendal har gennemført elektronisk kommunikation med aktionærerne.		
1.1.2. Komitéen anbefaler , at selskabet udarbejder politikker for forholdet til aktionærer, investorer og evt. også øvrige interessenter for at sikre, at de forskellige interesser indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	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 formandskabet kommunikationen med investorer og analytikere.		
1.1.3. Komitéen anbefaler , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.		Gyldendal er kendetegnet ved betydelige sæsonudsving samt udsving hen over året i udgivelsesaktiviteterne, som kan bevirke store kortsigtede forskelle i de regnskabsmæssige resultater, uden at det siger noget om selskabets	Gyldendal-koncernen offentliggør alene årsrapport og halvårsrapport udarbejdet efter gældende IFRS-standarder.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
		underliggende udvikling. Indtil videre vurderer bestyrelsen derfor, at to årlige regnskabsrapporter er passende for Gyldendal.	
1.2. Generalforsamling			
1.2.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen tilrettelægger selskabets generalforsamling, så aktionærer, der ikke kan være fysisk til stede eller er repræsenteret på generalforsamlingen, kan stemme og stille spørgsmål til ledelsen forud for eller på generalforsamlingen. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen sikrer aktionærerne mulighed for at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.	Aktionærerne har mulighed for at afgive fuldmagt eller brevstemme via Euronext (VP) eller ir.gyldendal.dk til bestyrelsen eller andre. Alle aktionærer har adgang til at stille spørgsmål til ledelsen forud for generalforsamlingen, hvilket selskabet oplyser i sin indkaldelse til generalforsamling. Siden 2020 har generalforsamlingen været webcastet.		
1.2.2. Komitéen anbefaler , at aktionærerne i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Aktionærerne har mulighed for at afgive fuldmagt eller brevstemme via Euronext (VP) eller ir.gyldendal.dk til bestyrelsen eller andre. Aktionærerne kan her enten selv eller via fuldmagt til		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
	bestyrelsen enten undlade at stemme eller stemme for eller imod hvert enkelt punkt på dagsordenen.		
1.3. Overtagelsesforsøg			
1.3.1. Komitéen anbefaler , at selskabet har en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der indeholder en "køreplan" for de forhold, som bestyrelsen bør overveje og tage stilling til, hvis et overtagelsestilbud er fremsat, eller bestyrelsen får en begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud kan blive fremsat. Derudover anbefales, at det fremgår af proceduren, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som søger at afskære aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsestilbuddet.		Gyldendals kapital er ligeligt fordelt mellem A- og B-aktier, hvor der ikke er knyttet stemmeret til B-aktien. Ledelsen i Gyldendal overvejer jævnlgt, 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 aktionærerne 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.
1.4. Relation til det omkringliggende samfund			
1.4.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder for socialt ansvar og bæredygtighed, og at politikken er tilgængelig i ledelsesberetningen	Gyldendals politik for samfundsansvar er godkendt af bestyrelsen og er tilgængelig på		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
og/eller på selskabets hjemmeside. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen påser, at politikken efterleves.	Gyldendals investorsite, ir.gyldendal.dk.		
1.4.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	Gyldendals skattepolitik er godkendt af bestyrelsen og er tilgængelig på Gyldendals investorsite, ir.gyldendal.dk.		
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar			
2.1 Overordnede opgaver og ansvar			
2.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	Gyldendals vedtægtsmæssige formål er "at drive forlagsvirksomhed samt anden efter bestyrelsens skøn hermed beslægtet eller i forbindelse stående virksomhed". Gyldendals mission er langt bredere: Gyldendal skal vedvarende sætte et vægtigt aftryk på det danske samfund. Et aftryk der skal sikre danskerne læseoplevelser præget af mangfoldighed og kvalitet, og et aftryk, der skal skabe grundlag for tidssvarende		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
	uddannelse og livslang læring. Gyldendal skal bestå som en kulturel institution i det danske samfund og være en garant for sprog og litteratur, for dannelse og læring, for mangfoldighed og ytringsfrihed – og for dansk kultur generelt. Missionen er bærende for Gyldendals virksomhed og dybt forankret i organisationen. Bestyrelsen forholder sig løbende hertil sammen med direktionen.		
2.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Bestyrelsen afholder et årligt strategiseminar, der giver ledelsen mulighed for at fordybe sig i særlige forhold i virksomheden og i fastlæggelsen af og opfølgningen på den overordnede strategi og derved sikre værdiskabelsen i selskabet.		
2.1.3. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og langsigtet værdiskabelse, der både er i selskabets og aktionærernes	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		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.	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.		
2.1.4. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.	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.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
2.2. Bestyrelsesmedlemmerne			
2.2.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen udover en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.	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.		
2.2.2. Komitéen anbefaler, at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.	Formanden drøfter viden og kompetencer efter behov med de enkelte medlemmer af bestyrelsen.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
2.2.3. Komitéen anbefaler , at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.	De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer udfører ikke andre opgaver for Gyldendal end varetagelse af deres hverv som medlemmer af bestyrelsen.		
3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering			
3.1. Sammensætning			
3.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt gennemgår og i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside oplyser • hvilke kollektive og individuelle kompetencer bestyrelsen bør råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og • bestyrelsens sammensætning og mangfoldighed.	Gyldendals bestyrelse ønsker, at bestyrelsen for tiden er sammensat således, at den besidder kompetencer inden for kultur, uddannelse, medier, politik, handel, digitalisering, finansielle forhold samt virksomhedsledelse og -udvikling i bred forstand; kompetencer, der har relevans for Gyldendal, og som sikrer kvalificerede overvejelser og beslutninger i bestyrelsen. En profil af hvert enkelt bestyrelsesmedlem er tilgængelig såvel på ir.gyldendal.dk som i selskabets årsrapport.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
3.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer og godkender en politik for mangfoldighed, som er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	Bestyrelsen har vedtaget en politik for mangfoldighed, som er offentliggjort på Gyldendals investorsite, ir.gyldendal.dk.		
3.1.3. Komitéen anbefaler , at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater - udover individuelle kompetencer og kvalifikationer - også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.	Bestyrelsen har vedtaget en proces, hvor selskabets nomineringsudvalg, som minimum ifm. bestyrelseevalueringen 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 2023. Bestyrelsens vurdering indgår i		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
	formandskabets tilrettelæggelse af proces forud for indstilling af kandidater på selskabets generalforsamlinger og i formandskabets dialog med hovedaktionæren.		
3.1.4. Komitéen anbefaler , at indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover de i lovgivningen fastlagte oplysninger også beskriver de opstillede kandidaters • kompetencer, • øvrige ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg, • krævende organisationsopgaver og • uafhængighed.	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 aktionærerne 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. Tilsvarende oplyses om kandidaten kan anses for uafhængig eller ej.		
3.1.5. Komitéen anbefaler , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at disse opstilles og vælges individuelt.	De generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges for et år ad gangen. Genvalg kan finde sted.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
3.2. Bestyrelsens uafhængighed			
3.2.1. Komitéen anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, så bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: - være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, - repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær, - inden for det seneste år have haft en forretningsrelation (eksempelvis 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, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen, - være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som selskabets 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 er uafhængige, jf. kriterierne ovenfor.	Bestyrelsen søger at opstille et flertal af kandidater til bestyrelsen, der er uafhængige af selskabet og dermed kan handle uafhængigt af særinteresser. - Bestyrelsens næstformand, Claus Gregersen, er som adm. dir. for Chr. Augustinus Fabrikker Aktieselskab at betragte som afhængigt bestyrelsesmedlem. - Medlem af bestyrelsen, Lene Tanggaard, er - sideløbende med sit virke som rektor for Designskolen Kolding og Professor ved Institut for Kommunikation & Psykologi på Aalborg Universitet - forfatter og medforfatter til en række udgivelser på Gyldendal og modtager almindeligt forfatterhonorar herfor. Da karakteren af honoraret er beskeden set i forhold til Lene Tanggaards øvrige virke, anser bestyrelsen Lene Tanggaard for uafhængig af selskabet.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.	De øvrige general-forsamlingsvalgte bestyrelses-medlemmer er ligeledes uafhængige.		
3.2.2. Komitéen anbefaler , at direktionsmedlemmer ikke er medlem af bestyrelsen, og at et fratrædende direktionsmedlem ikke træder direkte ind i bestyrelsen.	Ingen af Gyldendals direktionsmedlemmer eller tidligere direktionsmedlemmer er medlemmer af Gyldendals bestyrelse.		
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv			
3.3.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen og hvert enkelt medlem af bestyrelsen i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1., vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. Formålet er, at det enkelte bestyrelsesmedlem ikke påtager sig flere hverv, end at vedkommende kan udføre bestyrelseshvervet i selskabet tilfredsstillende.	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.		
3.3.2. Komitéen anbefaler , at ledelsesberetningen udover de i lovgivningen fastlagte krav indeholder følgende oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer: stilling, alder og køn,	Samtlige oplysninger findes på selskabets hjemmeside og i årsrapporten.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		hvorfor	hvordan
- kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet, - uafhængighed, - årstal for indtræden i bestyrelsen, - årstal for udløb af den aktuelle valgperiode, - deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder, - ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg samt krævende organisationsopgaver, og - det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabets koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.			
3.4. Ledelsesudvalg			
3.4.1. Komitéen anbefaler , at ledelsen i ledelsesberetningen beskriver: - ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, og - medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgets formand og medlemmernes uafhængighed. Det anbefales derudover, at ledelsesudvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.	Gyldendal oplyser på selskabets hjemmeside om nedsatte ledelsesudvalg og disses sammensætning, særlige kvalifikationer, kommissorium og aktiviteter i årets løb.		
3.4.2. Komitéen anbefaler , at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	I Revisionsudvalget er flertallet af medlemmerne uafhængige. Nomineringsudvalget og Vederlagsudvalget er sammensat af		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		hvorfor	hvordan
	bestyrelsesformand Gregers Wedell-Wedellsborg (uafhængigt bestyrelsesmedlem og formand for udvalgene) og næstformand Claus Gregersen (afhængigt bestyrelsesmedlem).		
3.4.3. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og udpeger en formand for revisionsudvalget, der ikke er bestyrelsens formand. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at: • føre tilsyn med rigtigheden af offentliggjorte finansielle oplysninger, herunder regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn og transaktioner med nærtstående parter, • gennemgå de interne kontrol- og risikoområder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger, • vurdere behovet for intern revision, • forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor, • gennemgå revisionshonoraret til den generalforsamlingsvalgte revisor, • føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelser udført af den generalforsamlingsvalgte revisor, og • sikre regelmæssig dialog mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, bl.a. ved at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt har møde med revisor, uden at direktionen er til stede.	Gyldendal har sin størrelse og finansielle struktur taget i betragtning udpeget den samlede bestyrelse som revisionsudvalg. Da flertallet af Gyldendals generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af selskabet, er dette tillige tilfældet for medlemmerne af revisionsudvalget. Formand for udvalget er Lars Rasmussen. Komitéens anbefalinger indgår alle i revisionsudvalgets kommissorium.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		hvorfor	hvordan
Hvis bestyrelsen på grundlag af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter at nedsætte en intern revisionsfunktion, har revisionsudvalget til opgave at: • udarbejde kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af den interne revision og budgettet til afdelingen, • påse, at den interne revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at kunne udføre sin rolle, og • overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.			
3.4.4. Komitéens anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver: • beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om eventuelle ændringer, • i samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelsesevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom, • forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse, • sikre, at der er en succesionsplan for direktionen,	Faste medlemmer af Gyldendals nomineringsudvalg er bestyrelsesformand Gregers Wedell-Wedellsborg og næstformand Claus Gregersen. Gregers Wedell-Wedellsborg er udpeget som formand for udvalget. Komitéens anbefalinger indgår alle i nomineringsudvalgets kommissorium.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
• overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere, og • overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen.			
3.4.5. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver: • udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af direktionen, • fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen, • sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den enkeltes indsats, og • bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning.	Faste medlemmer af Gyldendals vederlagsudvalg er bestyrelsesformand Gregers Wedell-Wedellsborg og næstformand Claus Gregersen. Gregers Wedell-Wedellsborg er udpeget som formand for udvalget. Komitéens anbefalinger indgår alle i nomineringsudvalgets kommissorium.		
3.5. Evaluering af bestyrelse og direktion			
3.5.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet,	Bestyrelsen gennemfører hvert år en evaluering af arbejdet i bestyrelsen. Bestyrelsen benytter ekstern bistand hertil.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1.-3.4. ovenfor, og som minimum altid omfatter følgende emner: • bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed, • bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater, • samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen, • formandens ledelse af bestyrelsen, • udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene, • tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet, og • bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.	Komitéens anbefalinger indgår alle som elementer i bestyrelsesevalueringen.		
3.5.2. Komitéen anbefaler, at den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelsesevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling.	Bestyrelsens evaluering forstås af bestyrelsesformanden i samarbejde med nomineringsudvalget med bistand fra Boardmeter ApS, og resultatet drøftes efterfølgende i bestyrelsen. Bestyrelsesformanden forestår gennem dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer i øvrigt løbende evaluering af samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen oplyses ifm. Ledelsesberetningen.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
	Evalueringen i år har ikke påvist behov for sådanne ændringer.		
3.5.3. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen. Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning, herunder mangfoldighed, succesionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.	Bestyrelsesformanden forestår i samarbejde med næstformanden årligt evaluering af direktionens arbejde og resultater iht. nærmere kriterier fastsat i forretningsordenen og i vederlagspolitikken, herunder gennem formandens dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer, jf. pkt. 3.5.2.		
4. Ledelsens vederlag			
4.1. Vederlag til bestyrelse og direktion			
4.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsens og direktions vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtige og forenelige med selskabets langsigtede aktionærinteresser.	Selskabets vederlagspolitik afspejler Komitéens anbefalinger, og selskabets vederlagsudvalg påser dette.		
4.1.2. Komitéen anbefaler , at aktiebaserede incitamentsprogrammer er revolverende, dvs. med periodisk tildeling, og primært er langsigtet med en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år.	Hverken bestyrelse eller direktion modtager aktiebaseret aflønning.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
4.1.3. Komitéen anbefaler , at den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.	Direktionen kan ud over 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. Bonusudbetaling kan i det enkelte regnskabsår højst udgøre 25% af det årlige faste vederlag.		
4.1.4. Komitéen anbefaler , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	Der er ikke aftalt særlige fratrædelsesordninger til direktionen ud over sædvanlige opsigelsesvilkår. Der kan ikke aftales et samlet vederlag for opsigelsesperioden, inkl. fratrædelsesgodtgørelse, der overstiger to års vederlag.		
4.1.5. Komitéen anbefaler , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- og tegningsoptioner.	Hverken bestyrelse eller direktion modtager aktieoptioner eller -tegningsoptioner.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer ¹	
		hvorfor	hvordan
4.1.6. Komitéen anbefaler, at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag for såvel direktion som bestyrelse, hvis vederlaget er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig at være fejlagtige, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.	Bestyrelsens vederlag er ikke variabelt. Selskabet har ret til at tilbagekræve variabel aflønning, som er blevet tildelt direktionen på baggrund af oplysninger, som efterfølgende viser sig at være ukorrekte.		
5. Risikostyring 5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger			
5.1.1. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen med udgangspunkt i selskabets strategi og forretningsmodel tager stilling til eksempelvis de væsentligste strategiske, forretningsmæssige, regnskabsmæssige og likviditetsmæssige risici. Selskabet bør i ledelsesberetningen redegøre for disse samt for selskabets risikostyring.	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. Det er centralt for ledelsen at kortlægge og styre de risici, der er væsentlige for virksomheden. Målet er at skabe		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet <u>forklarer</u> ¹	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
	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.		
5.1.2. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen etablerer en whistleblowerordning, som giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke herom på en hensigtsmæssig og fortrolig måde, og at der er en procedure for håndtering af sådanne whistleblowersager.	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".		

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 af otte bestyrelsesmedlemmer. Fem bestyrelsesmedlemmer er valgt af generalforsamlingen og tre af medarbejderne i selskabet og koncernen. Den samlede bestyrelse fungerer samtidig som revisionsudvalg med et særligt kyndigt bestyrelsesmedlem som formand, der ikke samtidig er formand for bestyrelsen. Bestyrelsen har yderligere nedsat et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg.

Direktionen er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet og udgøres af Hanne Salomonsen, der tiltrådte som adm. direktør den 25. oktober 2022, og af finansdirektør Henriette Schütze, der tiltrådte 1. juni 2024. Direktionen er suppleret med en virksomhedsledelse, der ud over direktionen i 2024 har bestået af følgende tre medlemmer: Henrik Gejlager, direktør for Gyldendal Uddannelse, Karen Bender, kommerciel direktør for Gyldendal Forlag og Niels Overgaard, strategi- og kommunikationschef.

København, den 7. februar 2025

I bestyrelsen:

Gregers Wedell-Wedellsborg

Claus Gregersen

Malene Bendtsen

Sidsel Marie Kristensen

Lars Schmidt Møller

Kewin Bent Pedersen

Lars Rasmussen

Lene Tanggaard

I direktionen:

Hanne Salomonsen

Henriette Schütze