



LOVPLIGTIG REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE – CORPORATE GOVERNANCE

Denne redegørelse udgør en del af ledelsesberetningen i Gyldendal A/S' årsrapport for 2010, jf. Årsregnskabslovens § 107b.

Kodeks for virksomhedsledelse

Gyldendal skal som børsnoteret selskab give en redegørelse for, hvordan Gyldendal forholder sig til Nasdaq OMX's Anbefalinger for god selskabsledelse efter princippet "følg eller forklar". "Følg eller forklar"-princippet betyder, at selskabet enten skal følge Anbefalingerne for god selskabsledelse eller forklare, hvorfor Anbefalingerne, helt eller delvist, ikke følges. Formålet er at opnå større gennemsigtighed om de noterede selskabers ledelsesstruktur. Anbefalingerne er tilgængelige på www.corporategovernance.dk. Gyldendal følger ikke andre kodekser for virksomhedsledelse.

Nedenfor under de klikbare felter er Komitéen for god selskabsledelses Anbefalinger fra april 2010 gengivet i kursiv efterfulgt af Gyldendals stillingtagen til de enkelte anbefalinger.

Gyldendals ledelse

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 ni bestyrelsesmedlemmer, hvoraf seks er valgt af generalforsamlingen og tre af medarbejderne i selskabet og koncernen. Den samlede bestyrelse fungerer samtidig som revisionsudvalg, men med et særligt kyndigt bestyrelsesmedlem, der hverken er formand eller næstformand for bestyrelsen. Bestyrelsen har ikke nedsat yderligere udvalg. I direktionen sidder to direktører, der er ansvarlige for den daglige ledelse af selskabet. Gyldendals ledelsesforhold er nærmere beskrevet i governance-redegørelsen nedenfor.

Regnskabsaflæggelsesproces

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.

1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse

- 1.1 *Dialog mellem selskabet og aktionærerne*
- 1.2 *Kapital- og aktiestruktur*
- 1.3 *Generalforsamling*
- 1.4 *Overtagelsesforsøg*

1.1 Dialog mellem selskabet og aktionærerne

- 1.1.1 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.*

Gyldendal tilstræber en let adgang til kommunikation mellem selskabet og aktionærerne. Det sker blandt andet ved løbende 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 samt generelle nyheder fra selskabet, ligesom der kan abonneres på en række nyheder fra Gyldendal.

Gyldendal har ved årsskiftet 2010/11 gennemført elektronisk kommunikation med aktionærerne. Aktionærer registrerer deres email-adresse via investorportalen på ir.gyldendal.dk. Alle navnenoterede aktionærer er blevet orienteret om overgangen til elektronisk kommunikation med vejledning om fremgangsmåden i forbindelse med registrering af email-adresser.

1.2 Kapital- og aktiestruktur

- 1.2.1 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.*

Gyldendals kapital er nominelt 22.400.000 kr. opdelt i aktier af 20 kr. pr. stk. Aktierne er ligeligt fordelt mellem 560.000 A-aktier og 560.000 B-aktier, der er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen. Der er ikke knyttet stemmeret til B-aktien. Bestyrelsen 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 og stabil ejerstruktur i selskabet.



1.3 Generalforsamling

1.3.1 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.

På den ordinære generalforsamling i april 2010 blev Gyldendals vedtægter ændret således, at generalforsamlinger indkaldes med et varsel på mindst 3 uger, som det er foreskrevet i selskabsloven. Derved har aktionærerne god mulighed for at forberede sig. Indkaldelse med dagsorden sendes til alle navnenoterede aktionærer, der har registreret deres email-adresse 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.

Enhver aktionær kan møde på generalforsamlingen med rådgiver eller med en fuldmægtig. Adgangskort udleveres ved henvendelse til Gyldendal senest 3 dage før generalforsamlingen. Ønsker en aktionær et bestemt emne eller forslag behandlet på generalforsamlingen, må aktionæren skriftligt kontakte selskabet herom senest 6 uger før generalforsamlingen.

1.3.2 Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.

Gyldendals ledelse ønsker foreløbig at fortsætte med afholdelse af generalforsamling ved fysisk fremmøde.

1.3.3 Det anbefales, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Aktionærerne har mulighed for at afgive fuldmagt blandt andet via ir.gyldendal.dk til bestyrelsen eller andre. Aktionærerne kan herunder give bestyrelsen fuldmagt til at stemme for eller imod hvert enkelt punkt på dagsordenen, og aktionærerne er således sikret adgang til at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

1.3.4 Det anbefales, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.

Samtlige medlemmer af Gyldendals bestyrelse og direktion er til stede på generalforsamlingen, medmindre der opstår uoverstigelige forhindringer for det enkelte medlem.

1.4 Overtagelsesforsøg

1.4.1 Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.



- 1.4.2 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.*

Som beskrevet oven for er Gyldendals kapital 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 aktionærerne i tilfælde af overtagelsesforsøg skal gives mulighed for at tage stilling til de tilbudte vilkår på et velinformeret grundlag.

2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar

- 2.1 *Selskabets politik i relation til interessenterne*
2.2 *Samfundsansvar*

2.1 Selskabets politik i relation til interessenterne

- 2.1.1 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.*
- 2.1.2 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.*

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. Selskabet har ikke formuleret en generel politik om relationer til selskabets interessenter.

Direktionen i Gyldendal varetager kommunikationen med investorer og analytikere i overensstemmelse med gældende regler og selskabets retningslinier herfor.

2.2 Samfundsansvar

- 2.2.1 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.*

Gyldendal arbejder aktivt med samfundsansvarlighed med særlig fokus på ytringsfrihed og udgivelsespolitik, medarbejdere og bogproduktion. Gyldendals politikker og rapportering er tilgængelige på Gyldendals investor-side, ir.gyldendal.dk.

3. Åbenhed og transparens

- 3.1 *Afgivelse af oplysninger til markedet*

3.1 Afgivelse af oplysninger til markedet

- 3.1.1 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.*



Af hensyn til aktionærernes, analytikernes og andre interessenters vurdering af Gyldendal og af Gyldendals aktiviteter, mål og resultater er der sikret procedurer for, at alle væsentlige oplysninger straks offentliggøres via NASDAQ OMX Copenhagen, direkte til pressen og på selskabets hjemmeside. Bestyrelsen har ikke fundet behov for vedtagelse af en mere vidtgående informations- og kommunikationspolitik.

3.1.2 Det anbefales, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.

Offentliggørelse sker indtil videre alene på dansk, da selskabets aktiviteter er centreret i Danmark, og da selskabet kun har få udenlandske aktionærer.

3.1.3 Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

Gyldendal-koncernens årsrapport og halvårsrapport udarbejdes efter gældende IFRS-standarder. Bestyrelsen finder ikke for tiden behov for at udvide års- og halvårsrapporten med andre regnskabsstandarder eller ikke-finansielle oplysninger. Selskabet udarbejder periodemeddelelser for 1. og 3. kvartaler.

4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

4.1 Overordnede opgaver og ansvar

4.2 Forretningsordener

4.3 Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan

4.1 Overordnede opgaver og ansvar

4.1.1 Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

Bestyrelsen mødes mindst fire gange årligt efter en forud fastsat mødeplan, hvortil kommer et årligt strategiseminar. Strategiseminarer giver ledelsen mulighed for at fordybe sig i særlige forhold i virksomheden og i fastlæggelsen af strategien. Bestyrelsesmøde afholdes i øvrigt, hvis direktionen, formanden eller et bestyrelsesmedlem ønsker det.

Gyldendal-koncernen indtager en stærk position på det danske bogmarked, og bestyrelsen ønsker at styrke koncernens position gennem organisk vækst og selektive opkøb. Det er bestyrelsens overordnede finansielle målsætning at sikre koncernen langsigtet indtjening og derved give aktionærerne et i forhold til branchen konkurrencedygtigt afkast af den investerede kapital.

4.1.2 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.

Bestyrelsen vurderer jævnligt, herunder på det årlige 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.



4.1.3 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.

Bestyrelsen i Gyldendal 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 foretager hvert andet år en evaluering af arbejdet i bestyrelsen. Formanden for bestyrelsen forestår gennem dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer løbende evaluering af direktionen samt af samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen.

4.2 Forretningsordener

4.2.1 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.

Gyldendals bestyrelse evaluerer hvert år i forbindelse med aflæggelse af halvårsrapporten bestyrelsens forretningsorden samt selskabets interne regelsæt. Yderligere evaluering og opdatering finder sted, når der er behov for det.

4.2.2 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.

Gyldendals bestyrelse har ikke fundet behov for at udarbejde en forretningsorden for direktionen. Rapportering fra direktionen til bestyrelsen aftales løbende, og der er sikret let og smidig adgang til løbende kommunikation mellem bestyrelsen og direktionen, ligesom bestyrelsesformanden afholder statusmøder med direktionen med korte intervaller.

4.3 Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan

4.3.1 Det anbefales, at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv 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.

4.3.2 Det anbefales, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

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.

- 4.3.3 *Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.*

Bestyrelsesformanden sikrer en løbende dialog mellem direktion og bestyrelse og indkalder i samarbejde med direktionen til bestyrelsesmøder. Formanden sørger i øvrigt for en hensigtsmæssig tilrettelæggelse og afvikling af bestyrelsens møder samt en optimal udnyttelse af relevante kompetencer repræsenteret i bestyrelsen.

- 4.3.4 *Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.*

Bestyrelsesformanden udfører ikke andre opgaver for Gyldendal end varetagelse af sit hverv som formand for bestyrelsen.

5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

- 5.1 *Sammensætning*
- 5.2 *Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan*
- 5.3 *Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan*
- 5.4 *Det øverste ledelsesorgans uafhængighed*
- 5.5 *Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan*
- 5.6 *Mødefrekvens*
- 5.7 *Medlemmernes engagement og antallet af andre ledeshverv*
- 5.8 *Aldersgrænse*
- 5.9 *Valgperiode*
- 5.10 *Ledelsesudvalg (komitéer)*
- 5.11 *Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen*

5.1 Sammensætning

- 5.1.1 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.*

Gyldendals bestyrelse ønsker, at bestyrelsen for tiden er sammensat således, at bestyrelsen besidder kompetencer inden for kultur, it og nye medier, finans, detailvirksomhed 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 bestyrelsen er tilgængelig såvel på ir-gyldendal.dk som i selskabets årsrapport.



5.1.2 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.*

Bestyrelsen vurderer løbende bestyrelsens sammensætning, herunder i relation til erfaringer, køn og alder, og om de for Gyldendal nødvendige kompetencer er repræsenteret i bestyrelsen. Denne vurdering danner grundlag for de kandidater, som bestyrelsen stiller i forslag på selskabets generalforsamlinger.

5.1.3 *Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.*

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, kvalifikationer samt om ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber eller andre krævende tillidsposter med relevans for bestyrelsesarbejdet i Gyldendal.

5.1.4 *Det anbefales, at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.*

En profil af bestyrelsen er tilgængelig såvel på ir.gyldendal.dk som i selskabets årsrapport.

5.2 Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.2.1 *Det anbefales, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.*

Nye bestyrelsesmedlemmer modtager en introduktion til Gyldendal i samspil mellem bestyrelsesformand og direktion.

5.2.2 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.*

Bestyrelsesformanden foretager årligt en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.

5.3 Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.3.1 *Det anbefales, at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.*



Gyldendals bestyrelse har de senere år bestået af fem-seks medlemmer valgt af generalforsamlingen og tre medlemmer valgt af medarbejderne i selskabet og koncernen. Bestyrelsen vurderer, at bestyrelsen har et passende antal medlemmer med henblik på at sikre en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces.

5.3.2 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

Bestyrelsesformanden vurderer løbende i samråd med den øvrige bestyrelse, herunder i forbindelse med forberedelse af ordinær generalforsamling, hvorvidt der bør ske supplering eller indskrænkning af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

5.4 Det øverste ledelsesorgans uafhængighed

5.4.1 Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan 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 eller et associeret selskab,*
- have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,*
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,*
- 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 eller et associeret selskab,*
- være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,*
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,*
- have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller*
- være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.*

Bestyrelsen søger at opstille et flertal af kandidater til bestyrelsen, der er uafhængige af selskabet og dermed kan handle uafhængigt af særinteresser.

5.4.2 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.

Bortset fra Poul Erik Tøjner, der er direktør for Museumsfonden af 7. december 1966, er de nuværende bestyrelsesmedlemmer alle uafhængige af selskabet. Selskabet oplyser mindst en gang årligt eventuelle ændringer i fordelingen heraf.

5.5 Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.5.1 Det anbefales, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.



Bestyrelsesmedlemmerne valgt af medarbejderne i koncernen vælges for fire år ad gangen. Seneste medarbejdervalg fandt sted i 2010, og der afholdes derfor nyt valg i foråret 2014 forud for den ordinære generalforsamling. Medarbejderne orienteres i god tid inden valgperioden såvel gennem SU-udvalg som gennem selskabets og koncernens interne kommunikationssystem.

5.6 Mødefrekvens

5.6.1 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.

Bestyrelsen mødes mindst fire gange årligt efter en forud fastsat mødeplan, hvortil kommer et årligt strategiseminar. Strategiseminalet giver ledelsen mulighed for at fordybe sig i særlige forhold i virksomheden og i fastlæggelsen af strategien. Bestyrelsesmøderne fastlægges i god tid for et år ad gangen efter en fastlagt plan, således at alle medlemmer kan deltage i møderne. Bestyrelsesmøde afholdes i øvrigt, hvis direktionen, formanden eller et bestyrelsesmedlem ønsker det.

5.7 Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv

5.7.1 Det anbefales, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

Det er bestyrelsens holdning, at antallet af et medlems bestyrelsesposter og andre ledelseshverv ikke i sig selv afgør, hvorvidt bestyrelsesarbejdet i Gyldendal kan varetages på betryggende vis. Det er derfor op til det enkelte bestyrelsesmedlem at vurdere, hvorvidt medlemmet på forsvarlig vis kan påtage sig at være medlem af Gyldendals bestyrelse. En gensidig evaluering heraf kan samtidig indgå i bestyrelsens tilbagevendende selvevaluering.

5.7.2 Det anbefales, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:

- *den pågældendes stilling,*
- *den 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 lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.*

Gyldendals årsrapport indeholder oplysning om bestyrelsesmedlemmernes stilling, ledelseshverv og andre krævende opgaver samt oplysning om det enkelte medlems beholdning af aktier i Gyldendal og handel i løbet af et regnskabsår.

5.8 Aldersgrænse



5.8.1 *Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.*

Bestyrelsen har i sin forretningsorden besluttet, at bestyrelsesmedlemmer fratræder bestyrelsen på den første ordinære generalforsamling efter deres fyldte 70. år. Der er ikke bestemmelser herom i selskabets vedtægter.

5.9 Valgperiode

5.9.1 *Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.*

De generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges for et år ad gangen. Genvalg kan finde sted.

5.9.2 *Det anbefales, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.*

Der er både i Gyldendals årsrapport og på ir.gyldendal.dk information om tidspunktet for hvert bestyrelsesmedlems indtræden i bestyrelsen samt om eventuelt genvalg, ligesom det i årsrapporten præciseres, at valg sker for et år ad gangen.

5.10 Ledelsesudvalg (komitéer)

5.10.1 *Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:*

- *ledelsesudvalgenes kommissorier,*
- *udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt*
- *navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.*

Gyldendal offentliggør som minimum på selskabets hjemmeside i nærværende governance rapportering om nedsatte ledelsesudvalg, disses kommissorium og lignende. Indtil videre har Gyldendal alene nedsat et revisionsudvalg, hvor den samlede bestyrelse er repræsenteret.

5.10.2 *Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.*

Da flertallet af Gyldendals bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af selskabet, er det tillige tilfældet for medlemmerne af revisionsudvalget. Merete Eldrup er formand for revisionsudvalget.

5.10.3 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.*

Gyldendal har sin størrelse og finansielle struktur taget i betragtning udpeget den samlede bestyrelse som revisionsudvalg. Der er vedtaget separat forretningsorden for revisionsudvalget.



5.10.4 *Det anbefales, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:*

- *formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget, og at*
- *udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.*

Gyldendals bestyrelsesformand fungerer ikke samtidig som formand for revisionsudvalget. Særligt Cristina Lage, Bjørn Høj Jensen og Merete Eldrup har specielle kvalifikationer inden for de kompetenceområder, der er knyttet til revisionen af selskabet, og er alle uafhængige af selskabet.

5.10.5 *Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:*

- *regnskabspraksis på de væsentligste områder,*
- *væsentlige regnskabsmæssige skøn,*
- *transaktioner med nærtstående parter, og*
- *usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.*

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:

- regnskabsaflæggelsesprocessen.
- om selskabet har etableret effektive interne kontrolsystemer og risikostyringssystemer.
- den lovpligtige revision af selskabets årsrapport.
- revisorernes og revisionsfirmaets uafhængighed, herunder især processer i relation til godkendelse af opgaver, der ikke er revisionsopgaver.
- de eksterne revisorers kvalifikationer og resultater.

5.10.6 *Det anbefales, at revisionsudvalget:*

- *årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,*
- *fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og*
- *overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.*

Gyldendals bestyrelse og revisionsudvalg har hidtil vurderet, at der ikke er behov for en intern revision.

5.10.7 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:*

- *beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer 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 ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,*
- *årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,*



- *overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og*
- *indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.*

Gyldendals bestyrelse har vurderet, at der ikke er behov for nedsættelse af et nomineringsudvalg, og de hertil relaterede opgaver varetages af den samlede bestyrelse.

5.10.8 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- *indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,*
- *fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan 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, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og*
- *overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.*

5.10.9 Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

Gyldendals bestyrelse har vurderet, at der ikke er behov for nedsættelse af et vederlagsudvalg, og de hertil relaterede opgaver varetages af bestyrelsesformanden, der i fornødent omfang udnytter de i bestyrelsen repræsenterede, relevante kompetencer.

5.11 Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

5.11.1 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

Bestyrelsen gennemfører hvert andet år en selvevaluering af arbejdet i bestyrelsen.

5.11.2 Det anbefales, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.

Bestyrelsens selvevaluering forestås af bestyrelsesformanden og resultatet drøftes efterfølgende i bestyrelsen. Bestyrelsen betragter selvevalueringen som et internt arbejdsredskab til at sikre en hensigtsmæssig sammensætning af bestyrelsen, optimal udnyttelse af ressourcer i bestyrelsen samt effektive arbejdsprocesser, hvorfor resultatet af selvevalueringen ikke offentliggøres.

5.11.3 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

5.11.4 Det anbefales, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.



Formanden for bestyrelsen i Gyldendal forestår gennem dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer løbende evaluering af direktionen samt af samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen. Formanden for bestyrelsen evaluerer direktionens indsats, resultater og samarbejde med bestyrelsen ved særskilte årlige møder.

6 Ledelsens vederlag

6.1 Vederlagspolitikens form og indhold

6.2 Oplysning om vederlagspolitikken

6.1 Vederlagspolitikens form og indhold

6.1.1 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.

Bestyrelsen ønsker at fastlægge bestyrelseshonoraret og direktionens vederlag på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau i forhold til virksomhedens karakter og volumen.

I marts 2008 vedtog bestyrelsen overordnede retningslinier for incitamentsaflønnning, der tillige fastsætter generelle rammer for vederlagspolitik for bestyrelse og direktion. Retningslinierne er godkendt på generalforsamlingen i 2008 og er tilgængelige på selskabets hjemmeside.

6.1.2 Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.

Overordnede retningslinier for incitamentsaflønnning af direktionen er godkendt på ordinær generalforsamling 2008 og eventuelle ændringer heri vil blive forelagt generalforsamlingen.

6.1.3 Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.

6.1.4 Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder:

- *en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og*
- *en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.*

6.1.5 Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- *fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,*
- *sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønnning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,*
- *er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, og*
- *er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.*

Bestyrelsens honorar er fast og godkendes for det forgangne år af generalforsamlingen på den ordinære generalforsamling. Honoraret oplyses i årsrapporten. Bestyrelsen modtager ikke incitamentsaflønnning



Direktionen aflønnes med en fast og en variabel del. Den faste løn består af en årlig gage, pensionsbidrag og øvrige benefits. Værdien af den samlede aflønning oplyses i årsrapporten for den samlede direktion.

Direktionen kan udover den faste løn opnå en variabel aflønning i form af en årlig kontant bonus. 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 60 % af den årlige faste løn. I regnskabsår, hvor der udbetales kontant bonus, vil der ske en tilsvarende udgiftsføring, der vil fremgå af årsrapporten.

6.1.6 Det anbefales, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.

6.1.7 Det anbefales, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.

Hverken bestyrelse eller direktion modtager aktiebaseret aflønning.

6.1.8 Det anbefales, at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

Bestyrelsen har ikke for indeværende fundet behov for at aftale nærmere med direktionen om tilbagebetaling af variable lønandele.

6.1.9 Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

Der er ikke aftalt særlige fratrædelsesordninger til direktionen ud over sædvanlige opsigelsesvilkår.

6.2 Oplysning om vederlagspolitikken

6.2.1 Det anbefales, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Bestyrelsen tilstræber en klar og overskuelig vederlagspolitik, der er tilgængelig og opdateres på selskabets hjemmeside på ir.gyldendal.dk.

6.2.2 Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

Vederlagspolitikken uddybes i formandens beretning, såfremt bestyrelsen ønsker justeringer af den vedtagne politik, eller der er rejst spørgsmål fra aktionærene.



6.2.3 *Det anbefales, at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.*

Selskabet finder det ikke relevant at oplyse de enkelte bestyrelses- eller direktionsmedlemmers individuelle vederlag, men en samlet oversigt findes i årsrapportens noteapparat.

6.2.4 *Det anbefales, at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.*

Bestyrelsen er ikke omfattet af en pensionsordning. Der er aftalt individuelle pensionsordninger med direktionsmedlemmerne, og Gyldendals forpligtelser hertil er fuldt forsikringsmæssigt afdækket. Direktionen er ikke omfattet af ydelsesbaserede pensionsordninger. Pensionslignende rettigheder til direktionen fremgår af årsrapportens noteapparat.

6.2.5 *Det anbefales, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.*

Der er ikke aftalt særlige fastholdelses- eller fratrædelsesordninger med direktionen ud over sædvanlige opsigelsesvilkår.

6.2.6 *Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.*

På generalforsamlingen forelægges bestyrelsesvederlag for det foregående kalenderår.

7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)

7.1 *Yderligere relevante oplysninger*

7.2 *Going concern forudsætningen*

7.1 Yderligere relevante oplysninger

7.1.1 *Det anbefales, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.*

Gyldendals årsrapport og halvårsrapport aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Gyldendals bestyrelse vurderer løbende, hvorvidt der er behov for yderligere rapportering. Indtil videre rapporteres der på ir.gyldendal.dk og til dels i årsrapporten om samfundsansvarlighed og om corporate governance.



I årsrapporten gives supplerende oplysninger om selskabets aktiviteter i de forløbne år samt øvrige oplysninger, som skønnes relevante.

7.2 Going concern forudsætningen

7.2.1 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.

Bestyrelsen tager ved behandling og godkendelse af årsrapporten stilling til de grundlæggende forudsætninger og usikkerheder, der ligger til grund for regnskabsaflæggelsen – herunder going concern forudsætningen. Ved vurderingen af going concern forudsætningen lægges særlig vægt på selskabets indtjeningsevne, cash flow og finansielle position samt markedsposition.

8. Risikostyring og intern kontrol

- 8.1 Identifikation af risici
- 8.2 Whistleblower-ordning
- 8.3 Åbenhed om risikostyring

8.1 Identifikation af risici

- 8.1.1 *Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.*
- 8.1.2 *Det anbefales, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.*

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 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.

8.2 Whistleblower-ordning

- 8.2.1 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.*

Bestyrelsen har besluttet ikke at etablere en whistleblower-ordning.



8.3 Åbenhed om risikostyring

8.3.1 *Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.*

Gyldendal oplyser i årsrapporten om væsentlige forretningsmæssige risici og redegør for koncernens risikostyring og kontrolorganisation.

9. Revision

9.1 *Kontakt til revisor*

9.2 *Intern revision*

9.1 Kontakt til revisor

9.1.1 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.*

Revisor modtager løbende indkaldelser til bestyrelsesmøder med tilhørende bilag samt efterfølgende referater af bestyrelsesmøder 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. Bestyrelsesformanden, formanden for revisionsudvalget og revisor kan herudover være i løbende dialog, såfremt der er behov for dette.

I henhold til forretningsordenen for revisionsudvalget mødes revisionsudvalget mindst en gang årligt med revisor.

9.1.2 *Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.*

Revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar forhandles af revisionsudvalgets formand med bistand fra direktionen og godkendes af bestyrelsesformanden på bestyrelsens vegne.

9.1.3 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.*

Bestyrelsen og dermed revisionsudvalget har i henhold til forretningsordenen for revisionsudvalget vurderet det mest hensigtsmæssigt, at direktionen som udgangspunkt er til stede på udvalgets møder. Dog mødes udvalget med selskabets revisor uden deltagelse af direktionen i forbindelse med behandling af årsregnskabsmeddelelse og årsrapport.



9.2 Intern revision

9.2.1 *Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.*

Bestyrelsen har indtil videre vurderet, at der på baggrund af Gyldendals størrelse og finansielle struktur ikke er behov for etablering af intern revision.

Den 1. marts 2011

I bestyrelsen:

Alfred Josefsen

Poul Erik Tøjner

Katrine Cohen

Merete Eldrup

Marius Hansteen

Bjørn Høi Jensen

Cristina Lage

Preben Mejer

Anitta Aaen Sundby

I direktionen:

Stig Andersen

Bjarne Ponikowski