

**TDC's redegørelse vedrørende Anbefalingerne
for god Selskabsledelse, 6. maj 2013**

“Følg eller forklar”

Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, hvis et selskab har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet skal oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud men udtryk for, at selskabets bestyrelse har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der følger af anbefalingen. Markedet må afgøre, om grunden er acceptabel, og om forklaringen er fyldestgørende. En god forklaring giver den konkrete indsigt for interessenterne til at kunne tage stilling til en eventuel investering. For at skabe den nødvendige transparens for investorerne, skal selskaberne derfor forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej.

Opmærksomheden henledes på, at rapporteringen skal afspejle den gældende ledelsesform på tidspunktet for regnskabsafslæggelse. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i afrapporteringen for god selskabsledelse. Det er vigtigt, at selskaberne forholder sig til de enkelte anbefalinger.

Hvis selskabet følger en anbefaling delvist, skal det anføres, hvad selskabet følger, og hvorfor resten af anbefalingen fraviges samt hvad man har gjort i stedet.

Komitéen har konstateret, at mange selskaber vælger at give supplerende oplysninger, også hvor selskabet konkret følger en anbefaling. Komitéen vil opfordre selskaberne til at give supplerende oplysninger, hvor det øger transparensen.

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse 2015, jf. årsregnskabslovens § 107b

Redegørelsen vedrører regnskabsperioden **1. januar 2015 – 31. december 2015**, og udgør en del af TDC's årsrapport 2015

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
1.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X			Bestyrelsen har vedtaget en kommunikationspolitik, der bl.a. angiver, at det er selskabets grundlæggende ønske som åben kommunikationsvirksomhed at give sine interessenter indsigt i og forståelse for virksomhedens beslutninger, processer og resultater. Selskabets kommunikation med dets aktionærer er specifikt adresseret i selskabets Investor Relations Policy.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>Kommunikationen mellem selskabet og aktionærerne sker primært via fondsbørsmeddelelser, selskabets hjemmeside og på generalforsamlingen. Aktionærerne har endvidere mulighed for løbende at fremkomme med deres holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet via e-mail og telefon til selskabets investor relations afdeling eller til ledelsen på telefonkonferencer i forbindelse med regnskabs offentliggørelser samt til investormøder og -konferencer i Danmark og udlandet.</p> <p>Bestyrelsen modtager løbende tilbagemelding fra direktionen på aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.</p>
<p>1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.</p>	X			<p>Bestyrelsen har vedtaget en kommunikationspolitik. TDC har herudover en skattepolitik og de væsentligste punkter i skattepolitikken præsenteres</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>én gang årligt for revisionsudvalget.</p> <p>TDC følger endvidere anbefalingen ved, at bestyrelsen hvert år gennemgår og godkender TDC's strategi, der indeholder vision og planer i forhold til TDC's interesser.</p> <p>Desuden føres en løbende dialog med kunder, medarbejdere, aktionærer samt myndigheder.</p> <p>Dialogen med aktionærene foregår bl.a. på telefonkonferencer i forbindelse med regnskabsoffentliggørelser samt til investormøder og -konferencer i Danmark og udlandet.</p>
1.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X			Selskabet offentliggør kvartalsrapporter. Rapporterne er tilgængelige på selskabets hjemmeside.
1.2. Generalforsamling				
1.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			Selskabet opfordrer aktionærene til at deltage i generalforsamlingen via indkaldelsen. Indkaldelsen sendes til alle navnenoterede aktionærer,

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>der har oplyst deres e-mail adresse, og offentliggøres i øvrigt både ved udsendelse af fondsbørsmeddelelse og på selskabets hjemmeside.</p> <p>Indstillingen til bestyrelsen vedrørende generalforsamlingen adresserer spørgsmålet om afholdelse af generalforsamling ved fysisk fremmøde eller som hel eller delvis elektronisk generalforsamling, og bestyrelsens beslutning optages i indkaldelsen.</p>
<p>1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>	X			
<p>1.3. Overtagelsesforsøg</p>				
<p>1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p>	X			<p>Bestyrelsen har vedtaget Retningslinjer for Virksomheds- overtagelse med det anbefalede indhold.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>				
2.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X			Bestyrelsens varetagelse af sine opgaver er organiseret i et årshjul, en aktivitetsliste samt bestyrelsens forretningsorden. På hvert ordinære bestyrelsesmøde foretages en gennemgang af status på aktivitetslisten, og en opdateret aktivitetsliste rundsendes efter bestyrelsesmødet. Bestyrelsen gennemgår sin forretningsorden en gang årligt med henblik på at sikre at bestyrelsens opgaver er tilpasset selskabets virksomhed og behov.
2.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X			Der afholdes årligt et eller flere strategiseminar(er) for bestyrelsen forud for bestyrelsens endelige stillingtagen til selskabets overordnede strategi.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	X			Det indgår løbende i bestyrelsens arbejde, og der er redegjort herfor i selskabets årsrapport.
2.1.4. Det anbefales , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	X			Bestyrelsen har godkendt en forretningsorden for direktionen, som bestyrelsen gennemgår årligt med henblik på at sikre, at denne altid er tilpasset selskabets virksomhed og behov, og indeholder de nødvendige krav til direktionens rapportering til bestyrelsen. Forretningsordenerne for bestyrelsen og direktionen udgør sammen med selskabets governance-regler de nærmere rammer for arbejdsdelingen mellem selskabets bestyrelse og direktion.
2.1.5. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X			Bestyrelsen foretager denne drøftelse som led i sin årlige evaluering af direktionens arbejde og resultater.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.</p>	X			<p>Drøftelse af mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer sker flere gange årligt bl.a. i forbindelse med bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen og bestyrelsens gennemgang af TDC's CSR-strategi, der bl.a. har mangfoldighed som fokusområde.</p> <p>For at sikre fokus på mangfoldighed har TDC haft som mål, at der skulle være mindst 27 % kvinder i Top Leadership Team (TLT) i selskabet med udgangen af 2015. Der er desuden opstillet retningslinjer og tjeklister for at sikre mangfoldighed i bred forstand i forbindelse med rekruttering. Ved udgangen af 2015 udgjorde andelen af kvinder i TLT 26%.</p> <p>Fra 2016 har TDC defineret en vedvarende målsætning om, at antallet af kvindelige ledere i TDC Group i Danmark, inkl. datterselskaber, på alle ledelsesniveauer under bestyrelsen</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>og direktionen skal afspejle den forholdsmæssige fordeling af antallet af kvinder i virksomheden, altså en faktor 100. Ved udgangen af 2015 udgjorde kvinder 28% af alle ansatte i TDC Group i Danmark, inkl. datterselskaber, mens kvinder udgjorde 23% af alle ledere (på ledelsesniveauer under bestyrelsen og direktionen), altså en faktor 82.</p> <p>Bestyrelsen har fastsat som mål for sin egen kønsmæssige sammensætning, at blandt de generalforsamlingsvalgte medlemmer skal begge køn være repræsenteret med minimum 25% inden udgangen af 2016.</p> <p>Den samlede bestyrelse har allerede i dag en international profil, og bestyrelsen har derfor ikke fastsat mål for andelen af bestyrelsesmedlemmer med international erfaring,</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>andet end at det er bestyrelsens mål at opretholde en sådan international profil.</p> <p>Bestyrelsen har udarbejdet en kompetenceprofil, som bestyrelsen gennemgår én gang årligt i forbindelse med sin evaluering, og som fastsætter den mangfoldighed af kompetencer, der som minimum søges repræsenteret i bestyrelsen. Kompetenceprofilen anvendes i forbindelse med udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.</p> <p>På selskabets hjemmeside er der redegjort for selskabets mål for mangfoldighed samt status på opfyldelsen heraf. På selskabets hjemmeside er der endvidere redegjort for selskabets indsats for at understøtte mangfoldighed hvad angår f.eks. kvinder i ledelse, senior politik, mulighed for fleksjob og andre typer af stillinger med henblik på at sikre mangfoldighed.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.2. Samfundsansvar				
<p>2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p>	X			<p>Bestyrelsen har vedtaget en strategi for selskabets samfundsansvar (CSR-strategi), inklusiv en række tilhørende politikker samt tilslutning til UN Global Compact.</p> <p>Selskabets CSR-strategi er bygget op om følgende fem fokusområder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalt Danmark 2. Kundetryghed og tillid 3. Klima og miljø 4. Medarbejdertrivsel og mangfoldighed 5. Sociale partnerskaber <p>Strategien samt de tilhørende politikker, målsætninger og resultater for selskabets arbejde med CSR er nærmere beskrevet på selskabets hjemmeside og i en online CSR Rapport, som er en integreret del af selskabets årsrapport.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<i>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</i>				
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparepartner for formanden.	X			På det konstituerende bestyrelsesmøde, der ligger i umiddelbar forlængelse af den ordinære generalforsamling, vælges formand og næstformand.
2.3.2. Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver 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 deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	X			Bestyrelsen har indtil nu ikke anmodet bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet. Såfremt bestyrelsen på et tidspunkt måtte finde anledning til at anmode bestyrelsesformanden om at udføre sådanne særlige opgaver, vil dette blive gjort under hensyntagen til nærværende anbefaling.
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering				
<i>3.1. Sammensætning</i>				
3.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen årligt redegør for <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 	X			Bestyrelsen har udarbejdet en kompetenceprofil, som bestyrelsen gennemgår én gang årligt i forbindelse med sin evaluering. Kompetenceprofilen

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>er tilgængelig på selskabets hjemmeside.</p> <p>Selskabets årsrapport og hjemmeside indeholder oplysninger om bestyrelsens sammensætning og de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</p>
<p>3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. 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. alder, international erfaring og køn.</p>	X			<p>Bestyrelsen har nedsat et nomineringsudvalg, som bl.a. arbejder med at udvælge og indstille kandidater til bestyrelsen til godkendelse af den samlede bestyrelse forud for indstilling af valg af sådanne kandidater på selskabets generalforsamling.</p> <p>Rekrutteringskriterierne, som den samlede bestyrelse orienteres om, fastsættes bl.a. under hensyntagen til behovet for fornyelse og mangfoldighed.</p>
<p>3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p>	X			<p>Sammen med indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige. 				kandidater udarbejdet i overensstemmelse med denne anbefaling. Beskrivelsen er endvidere tilgængelig på selskabets hjemmeside.
3.1.4. Det anbefales , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	X			Det fremgår af selskabets vedtægter og i øvrigt også af bestyrelsens forretningsorden, at bestyrelsesmedlemmer udtræder af bestyrelsen senest på den første ordinære generalforsamling efter det fyldte 70. år.
3.1.5. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X			
3.2. Bestyrelsens uafhængighed				
3.2.1. Det anbefales , at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • 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 en kontrollerende aktionær 	X			Af de syv generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer betragtes fem medlemmer som uafhængige. Et bestyrelsesmedlem er medlem af bestyrelsen i et andet selskab, hvor også TDC's administrerende direktør er bestyrelsesmedlem og herudover formand for revisi-

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>interesser,</p> <ul style="list-style-type: none"> • inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, • have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige. 				<p>onsudvalget, og bestyrelsesmedlemmet anses som følge heraf for at have en væsentlig relation til selskabets administrerende direktør, som gør bestyrelsesmedlemmet ikke-uafhængigt (jf. kommentaren til denne anbefaling om, at det sidestilles med krydsende ledelsesrepræsentation, hvis et bestyrelsesmedlem i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder).</p> <p>Et bestyrelsesmedlem betragtes som ikke-uafhængig, fordi pågældende i perioden 2013 - 2015 i egenskab af konsulent har leveret en række ydelser til selskabet mod vederlag.</p>
<p><i>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledeshverv</i></p>				
<p>3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen 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.</p>	X			<p>Ved såvel indstilling af valg til bestyrelsen som i det løbende arbejde opfordres bestyrelsesmedlemmerne til at foretage denne vurdering.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i 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. 	X			Selskabets årsrapport indeholder disse oplysninger.
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)				
<p>3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	X			Disse oplysninger fremgår af selskabets hjemmeside.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>		X		<p>For nærværende følger selskabet denne anbefaling, for så vidt angår det af bestyrelsen nedsatte revisionsudvalg og udvalg for forretningsgenmængang og -udvikling.</p> <p>Det er forventningen, at selskabet i løbet af 2016 også kommer til at følge denne anbefaling for så vidt angår det af bestyrelsen nedsatte vederlagsudvalg og nomineringsudvalg.</p>
<p>3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> • formanden for bestyrelsen 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. 	X			<p>Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, som følger denne anbefaling.</p>
<p>3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 	X			<p>Revisionsudvalget overvåger den finansielle rapportering og rapporterer herom til bestyrelsen.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	X			<p>Revisionsudvalget vurderer årligt behovet for en intern revision og fremkommer med indstilling herom til bestyrelsen.</p> <p>Selskabet har ikke etableret en intern revision.</p>
<p>3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varretagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer. 	X			<p>Bestyrelsen har nedsat et nomineringsudvalg med et udelukkende forberedende formål og med bestyrelsesformanden som formand. De anbefalede opgaver er indeholdt i nomineringsudvalgets mandat og forretningsorden.</p> <p>Søgning efter kandidater til bestyrelsen sker ved brug af ekstern bistand.</p>
<p>3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, 		X		<p>Bestyrelsen har nedsat et vederlagsudvalg. Vederlagsudvalget har til formål at fastsætte løn og øvrige ansættelsesvilkår for medlemmerne af</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • 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, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet. 				<p>selskabets direktion samt årligt at godkende de overordnede principper for koncernens bonus og andre kort- eller langsigtede incitaments- eller fastholdelsesprogrammer. Bestyrelsen anser det for hensigtsmæssigt, at vederlagsudvalget har denne begrænsede beslutningskompetence, særligt i lyset af det arbejde, som er forbundet med fortsat implementering af TDC's gældende vederlagspolitik for bestyrelse og direktion. Vederlagsudvalget rapporterer løbende til den samlede bestyrelse.</p> <p>Vederlagsudvalgets opgaver er i øvrigt i overensstemmelse med anbefalingen. Således er selskabets vederlagspolitik for bestyrelse og direktion, efter indstilling af vederlagsudvalget, godkendt af bestyrelsen, forud for generalforsamlingens godkendelse, ligesom bestyrelsen, efter indstilling af vederlagsudvalget, har godkendt en vederlagspolitik, der</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				gælder generelt for medarbejderne i koncernen.
3.4.8. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	X			Vederlagsudvalget og direktionen benytter ikke de samme rådgivere.
<i>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</i>				
3.5.1. Det anbefales , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	X			<p>Bestyrelsen fastlægger proceduren for sin årlige evaluering.</p> <p>I 2015 var evalueringen baseret på et spørgeskema, som både bestyrelse og direktion udfyldte, og samtaler mellem bestyrelsesformanden og bestyrelsesmedlemmerne på grundlag af svarene i spørgeskemaet. Hovedkonklusionerne på spørgeskemaet og samtalerne blev drøftet på et bestyrelsesmøde, hvor der også blev gennemført en evaluering af bestyrelsesformanden forestået af næstformanden.</p> <p>Evalueringen omfattede bl.a. den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				bidrag og resultater, samspillet i bestyrelsen og med direktionen, strukturen i bestyrelsesarbejdet (herunder anvendelsen af bestyrelsesudvalg), succession og en række øvrige arbejdsopgaver, som f.eks. bestyrelsens involvering i selskabets strategiproces. Væsentlige ændringer afledt af årets evaluering vil blive oplyst i Årsrapport 2015 eller på selskabets hjemmeside.
3.5.2. Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	X			I indstillingen til bestyrelsen vedrørende generalforsamlingen opfordres bestyrelsen til at overveje om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov og med henblik på at sikre, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle bestyrelsesmedlemmer har mulighed for at deltage aktivt.
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	X			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.5.4. Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.</p>	X			<p>Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion evalueres løbende på møder mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformanden. En evaluering af samarbejdet er også integreret i bestyrelsens årlige evaluering i henhold til anbefaling 3.5.1, som drøftes i bestyrelsen.</p>
<h4>4. Ledelsens vederlag</h4>				
<h5>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</h5>				
<p>4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	X			<p>Bestyrelsen har vedtaget en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen.</p> <p>Vederlagspolitikken indeholder en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen.</p> <p>I henhold til vederlagspolitikken aflønnes bestyrelsen alene med kontant vederlag for at undgå interessekonflik-</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>ter i forbindelse med indgåelse og opgørelse af resultatafhængig aflønning.</p> <p>Direktionens vederlag består af fast løn, pensionsbidrag, bil samt kort- og langsigtede resultatafhængige lønelementer. De faste løndelev skal være på et attraktivt niveau, men ikke højere end at der er et kraftigt incitament til gennem opnåelse af ønskede resultater at opnå en højere samlet aflønning.</p> <p>Sammensætningen af lønelementerne skal tage udgangspunkt i behovet for både resultater inden for et enkelt regnskabsår og for en langsigtet sund udvikling for selskabet.</p> <p>Vederlagspolitikken er godkendt af selskabets generalforsamling, senest i 2014, og er tilgængelig på selskabets hjemmeside.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelses aflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkrITERIER og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlægsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret 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. 	X			
<p>4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.</p>	X			Bestyrelsen aflønnes alene med fast vederlag og tildeles ikke incitaments aflønning.
<p>4.1.4. Det anbefales, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.</p>	X			
<p>4.1.5. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	X			Der er ikke indgået, og der indgås ikke aftaler om fratrædelsesgodtgørelser, der svarer til mere end to års vederlag.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<i>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</i>				
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			
4.2.2. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X			
4.2.3. Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.		X		<p>Selskabets årsrapport indeholder oplysninger om det samlede vederlag fra selskabet til henholdsvis den administrerende direktør og koncernfinansdirektøren samt det samlede vederlag fra selskabet til den resterende del af direktionen opgjort samlet.</p> <p>De individuelle vederlagsoplysninger for den administrerende direktør og koncernfinansdirektøren anses for at være tilstrækkelige, størrelsen på selskabets direktion taget i betragtning.</p> <p>Årsrapporten indeholder herudover oplysninger om, hvad</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>hvert enkelt bestyrelsesmedlem modtager i samlet vederlag fra selskabet.</p> <p>I det samlede vederlag til direktionen indgår løbende betalinger til pension som opføres ved fratræden (bidragsordning), hvilket fremgår af selskabets årsrapport.</p> <p>Endelig indeholder årsrapporten oplysninger om direktionsens fratrædelsesordninger og fastholdelsesordninger i form af Long Term Incentives (Performance Share Programme og Deferred Annual Bonus), der medfører fortsættelse af mulig aktieaflønnings ved opsigelse fra direktørens side ("bad leaver").</p> <p>I årsrapporten er der redegjort for sammenhængen mellem selskabets vederlag til ledelsen og selskabets vederlagspolitik.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision				
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>				
<p>5.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.</p>	X			<p>Selskabet/koncernen stilles over for både interne risici såsom operationelle risici og eksterne risici såsom markedsrelaterede og regulatoriske risici. Den generelle risikostyring er integreret i koncernens forretningsdrift. Som led i processen for vurdering af de fremtidige forventninger foretages på årsbasis en omfattende risikovurdering, hvor forretningsenheder og koncernfunktioner identificerer alle væsentlige risici. Dernæst konsolideres og evalueres risiciene på koncernniveau baseret på deres potentielle effekt og sandsynlighed, hvilket rapporteres til bestyrelsen. Ansvar fastlægges for væsentlige risici, og der opstilles afbødende tiltag, som følges.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>I tillæg hertil foretager bestyrelsen en løbende vurdering af strategiske og forretningsmæssige risici forbundet med konkrete projekter. Risici i forbindelse med regnskabsafleggelsen vurderes løbende af revisionsudvalget, som informerer bestyrelsen.</p> <p>De anbefalede oplysninger er indeholdt i selskabets årsrapport.</p>
<i>5.2. Whistleblower-ordning</i>				
<p>5.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen 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.</p>	X			<p>Bestyrelsen har vedtaget en whistleblower-ordning, der trådte i kraft i juli 2011 for TDC A/S. I juli 2013 besluttede bestyrelsen at udvide ordningen til TDC Telco ApS. Whistleblower-ordningen giver medarbejdere i TDC A/S og Telco ApS mulighed for at foretage anonyme eller ikke-</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>anonyme anmeldelser af mulige alvorlige forseelser eller mistanke herom i selskabet. Anmeldelser af mulige alvorlige finansielle forseelser eller mistanke herom hører under revisionsudvalget, der udarbejder indstilling omkring anmeldelsen til beslutning i bestyrelsen. Anmeldelser af øvrige mulige alvorlige forseelser eller mistanke herom hører under bestyrelsesformanden.</p>
<p><i>5.3. Kontakt til revisor</i></p>				
<p>5.3.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen 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.</p>	<p>X</p>			<p>Bestyrelsen fører en regelmæssig dialog og informationsudveksling med selskabets revisor.</p> <p>Bestyrelsen har mindst ét årligt møde med revisor, hvor direktionen ikke er til stede. Revisionsudvalget har efter hvert revisionsudvalgsmøde møde med revisor, hvor di-</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>rektionen ikke er til stede. Revisionsudvalget afholder møde tre gange om året.</p> <p>Selskabet har ikke etableret en intern revision.</p>
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X			