

**Introduktion/konklusion:
Silkeborg IF Invest A/S - redegørelse vedr. perioden januar til december 2011.**

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse			
<i>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</i>			
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.	X		Selskabet har på hjemmesiden etableret "investor relation". Her indlægges alle fondsboers-meddelelser, regnskabsmeddelelser og lignende. Herudover opdateres hjemmesiden løbende med alle sportslige og økonomiske resultater.
<i>1.2. Kapital- og aktiestruktur</i>			
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.	X		Selskabet redegør i årsrapporten herfor.
<i>1.3. Generalforsamling</i>			
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	X		Selskabet afholder generalforsamling, hvor der oftest deltager flere hundrede aktionærer, og ledelsens beretning offentliggøres på selskabets hjemmeside.
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.	X		Generalforsamlinger afholdes altid ved fysisk fremmøde, og generalforsamlingen afholdes typisk om eftermiddagen, for at så mange aktionærer som muligt har mulighed for at deltage.
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.	X		Fuldmagter indeholder mulighed for at aktionæren kan tage stilling til alle de opstillede forslag.
1.3.4. Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	X		I det omfang det er muligt er samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen til stede på generalforsamlingen.
<i>1.4. Overtagelsesforsøg</i>			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
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 aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	X		Selskabets bestyrelse er enig i disse retningslinjer. Hvis bestyrelsen finder overtagelsestilbudet interessant, vil bestyrelsen indkalde til en ekstraordinær generalforsamling, for at fremlægge overtagelsestilbudet.
1.4.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan giver aktionærene mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.	X		Selskabets bestyrelse vil følge disse retningslinjer, såfremt denne situation skulle opstå, jf. punkt 1.4.1.
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar			
<i>2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar</i>			
2.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	X		Selskabets ledelse forsøger hele tiden at informere aktionærer, fans, samarbejdspartnere, medarbejdere og øvrige interessenter omkring udvikling i selskabet. De vigtigste interessenter er identificeret, og de holdes løbende orienteret.
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.	X		Bestyrelsen har besluttet i henhold til selskabets kommunikationspolitik løbende at informere interessenter via løbende dialog på selskabets hjemmeside og i årsrapporten.
<i>2.2. Samfundsansvar</i>			
2.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X		Der henvises til årsrapportens afsnit om samfundsansvar.
3. Åbenhed og transparens			
<i>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</i>			
3.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	X		Selskabet har vedtaget en informations- og kommunikationspolitik, der beskriver procedurerne for selskabets kommunikation med dets interessenter.
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.		X	Selskabet har besluttet kun at udsende informationer på dansk. Det skyldes at antallet af interessenter, der ikke behersker dansk, vurderes at være meget lille.
3.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.		X	Selskabet har besluttet, at der indtil videre ikke offentliggøres kvartalsrapporter for hhv. 1. og 3. kvartal. Dette er en konsekvens af de specielle forhold, der er forbundet med virksomhedens fodboldaktivitet.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar			
<i>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>			
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.	X		I forbindelse med budgetbehandlingen gennemgås selskabets mål og strategi. Mindst en gang pr. år vurderer bestyrelsen retningslinjerne for ansvarlighed, ansvarsfordeling, planlægning og opfølgning samt risikostyring.
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.	X		Mindst en gang pr. år gennemgår bestyrelsen, om bestyrelsesmedlemmerne samlet repræsenterer nødvendig viden om kommercielle, sportslige, finansielle og regnskabsmæssige forhold. Mindst en gang pr. år vurderer bestyrelsen, om direktionen samlet repræsenterer nødvendig viden om ovenstående forhold samt daglig drift af en fodboldklub, kontraktforhandling, samt drift af investeringsejendomme.
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.	X		Bestyrelsen gennemfører dette som minimum i forbindelse med udarbejdelsen af delårsrapporten. Samtidig udarbejdes hver måned en månedsrapport, som bliver drøftet og evalueret af den samlede bestyrelse og direktion. Eventuelle nødvendige tiltag bliver efterfølgende iværksat.
4.1.4. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.		X	Selskabet følger ikke anbefalingen. Bestyrelsen er opmærksom på at skabe mangfoldighed og udnytte hele den tilgængelige talentmasse. Bestyrelsen finder imidlertid ikke, at det er formålstjenligt at fastsætte konkrete mål for mangfoldighed, herunder kønsfordeling i ledelsen, idet bestyrelsen ønsker, at der ved udnævnelse af ledere lægges vægt på kvalifikationer frem for opfyldelsen af kvoter.
<i>4.2. Forretningsordener</i>			
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.	X		Bestyrelsesformanden sætter mindst en gang pr. år forretningsordenen på dagsordenen for at sikre, at denne er opdateret.
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.	X		Direktionens rapportering til bestyrelsen fastlægges i forretningsorden. Bestyrelsesformanden vurderer mindst en gang pr. år, om kommunikationen foregår korrekt, og om der er behov for ændringer. Der fremsendes hver måned segment rapportering til bestyrelsen omkring forløbet af den foregående måned.
<i>4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</i>			
4.3.1. Det anbefales , at der vælges en næstformand for det	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er 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.	X		
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.	X		Der udsendes dagsorden med tilhørende bilag i god tid inden møderne.
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.	X		
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering			
5.1. <i>Sammensætning</i>			
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.	X		Bestyrelsesformanden sikrer, at der forinden indkaldelse til ordinær generalforsamling drøftes, om bestyrelsen har de nødvendige kompetencer. Selskabet har dog valgt ikke at offentliggøre kompetencebeskrivelsen på hjemmesiden.
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.	X		Der foretages en grundig vurdering af bestyrelsens sammensætning samt kriterier for udvælgelse og indstilling af kandidater. Kompetencerne for eventuelle nye kandidater til bestyrelsen vil ligeledes blive motiveret på den generalforsamling for kandidaterne foreslås.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
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.	X		Selskabet offentliggør løbende på hjemmesiden oplysninger om alle bestyrelsesmedlemmer, herunder andre bestyrelseshverv og kompetencer. Indkaldelsen til ordinær generalforsamling, hvor der foretages valg til bestyrelsen indeholder oplysninger om evt. nye kandidaters bestyrelsesposter og baggrund.
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.	X		I selskabets årsrapport under ledelsesberetningen henvises der til selskabets hjemmeside, hvor der forefindes en beskrivelse af bestyrelsens medlemmer.
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.	X		Bestyrelsesformanden sikrer, at nye medlemmer får introduktion til selskabet.
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.	X		Bestyrelsen vurderer mindst en gang pr. år, om der er behov for, at det enkelte medlem får supplerende uddannelse.
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.	X		Bestyrelsen sikrer, at bestyrelsen mindst en gang pr. år drøfter at disse forudsætninger er opfyldt.
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.	X		Bestyrelsen sikrer, at bestyrelsen mindst en gang pr. år drøfter, at disse forudsætninger er opfyldt.
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:		X	Bestyrelsesformanden beder medlemmer mindst en gang pr. år oplyse, om der er poster, der ikke anses for uafhængige af selskabet, eller kan give inhabilitet. Orla Madsen anses ikke for at være uafhængig, idet han tidligere har været medlem af selskabets direktion indenfor de seneste 5 år. Frederik Lysholt Hansen sidder i bestyrelsen hos selskabets hovedaktionær: Silkeborg Fod-

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
<ul style="list-style-type: none"> 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. 			<p>bold Holding A/S.</p> <p>Ole Hansen, Orla Madsen og Erik Isager har været medlem af selskabets bestyrelse i mere end 12 år i alt.</p> <p>Alle øvrige medlemmer anses for at være uafhængige.</p> <p>Ingen fra selskabets direktion er valgt som bestyrelsesmedlem i selskabet. Bestyrelsesmedlemmers og direktionens stilling og direktions- og bestyrelsesposter samt antal aktier i selskabet oplyses i årsrapporten.</p>
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.	X		Dette oplyses ved offentliggørelse på selskabets hjemmeside af nærværende redegørelse for virksomhedsledelse, samt i årsrapporten.
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.		X	Ikke aktuelt, idet der ikke er medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan.
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.	X		Selskabets fastlægger og ajourfører løbende en møde- og arbejdsplan for det kommende regnskabsår, og der afholdes mindst 6 bestyrelsesmøder pr. år.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
<i>5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv</i>			
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.	X		Bestyrelsesformanden sikrer, at der mindst en gang årligt indsamles en oversigt over de enkelte bestyrelsesmedlemmers hverv, og at der tages stilling til deres tid til at bestride bestyrelsesposten i selskabet.
5.7.2. Det anbefales , at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: <ul style="list-style-type: none"> 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. 	X		Disse oplysninger fremgår af en særskilt note i årsrapporten.
<i>5.8. Aldersgrænse</i>			
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.		X	Bestyrelsen har vurderet, at det ikke er nødvendigt med en formel aldersgrænse for bestyrelsens medlemmer, men bestyrelsesformanden foretager i hvert enkelt tilfælde en vurdering af, om det enkelte bestyrelsesmedlem forventes at kunne varetage sine bestyrelsespligter på tilfredsstillende vis.
<i>5.9. Valgperiode</i>			
5.9.1. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X		Alle bestyrelsesmedlemmer er på valg på hver ordinær generalforsamling. Af bestyrelsens medlemmer vælges 2 af den på generalforsamlingen repræsenterede stemmeberettigede A-kapital, medens 6 medlemmer vælges af den på generalforsamlingen repræsenterede stemmeberettigede B-kapital.
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.	X		Der er i en note til årsrapporten oplyst om det enkelte medlems indtræden i bestyrelsen.
<i>5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)</i>			
5.10.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen i		X	Bestyrelsen har nedsat hhv. et revisionsudvalg og et vederlagsudvalg.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
<p>årsrapporten eller 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 i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 			<p>De nævnte udvalg består af hele selskabets bestyrelse. Udvalgene er ikke beskrevet på selskabets hjemmeside.</p>
5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.		X	Se punkt 5.4.1.
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> .		X	Revisionsudvalget består af alle bestyrelsens medlemmer.
5.10.4. Det anbefales , at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	X		
5.10.5. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om: <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne. 	X		Hele bestyrelsen får denne information qua deres deltagelse i revisionsudvalget.
5.10.6. Det anbefales , at revisionsudvalget: <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		Revisionsudvalget foretager hvert år denne vurdering, og revisionsudvalget har endnu ikke fundet, at der er behov for en intern revision.
5.10.7. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan ned-		X	Der er ikke nedsat et udvalg til dette formål, disse vurderinger foretages af den samlede

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
<p>sætter et <u>nomineringsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 			<p>bestyrelse.</p>
<p>5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan ned-sætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) 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. 		X	<p>Vederlagsudvalget består af den samlede bestyrelse.</p>
<p>5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
<i>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen</i>			
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.	X		Bestyrelsesformanden sikrer, at der foretages en evaluering af bestyrelse og direktion mindst en gang pr. år.
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.		X	Bestyrelsen ønsker ikke at offentliggøre resultaterne af evalueringen, for at beskytte de enkelte bestyrelsesmedlemmers integritet.
5.11.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	X		Bestyrelsen sikrer, at der foretages en evaluering af direktionen mindst en gang pr. år.
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.	X		Bestyrelsen sikrer, at denne evaluering foretages.
6. Ledelsens vederlag			
<i>6.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>			
6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Bestyrelsen vurderer minimum årligt vederlaget for direktionen og bestyrelsen.
6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.		X	Bestyrelsen ønsker ikke, at vederlagspolitikken skal diskuteres på selskabets generalforsamling.
6.1.3. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Bestyrelsen sikrer, at alle elementer af vederlag til det øverste ledelsesorgan og direktion følger retningslinjerne i vederlagspolitikken.
6.1.4. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder: <ul style="list-style-type: none"> • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for 	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.			
6.1.5. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier 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. 	X		
6.1.6. Det anbefales , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	X		Medlemmer følger disse retningslinjer, og retningslinjerne for incitamentsaf lønning er beskrevet på selskabets hjemmeside.
6.1.7. Det anbefales , at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolvrende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	X		Selskabet følger disse retningslinjer, og retningslinjerne for incitamentsaf lønning er beskrevet på selskabets hjemmeside.
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.	X		
6.1.9. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X		
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.		X	For at beskytte medarbejderne, samt af konkurrencemæssige årsager, ønskes vederlagspolitikken ikke offentliggjort.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
6.2.2. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.		X	For at beskytte medarbejderne, samt af konkurrencemæssige årsager, ønskes vederlagspolitikken ikke drøftet på selskabets generalforsamling.
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.		X	Der oplyses ikke om de enkelte medlemmers vederlag. Selskabet ønsker kun at oplyse om det samlede vederlag til de øverste ledelsesorganer.
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 aktuariemæssige værdi og forskydninger over året.		X	For at beskytte medarbejderne, samt af konkurrencemæssige årsager, ønskes vederlagspolitikken ikke offentliggjort.
6.2.5. Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.		X	Selskabet overholder ikke denne anbefaling for at beskytte medarbejderne, samt af konkurrencemæssige årsager, ønskes vederlagspolitikken ikke offentliggjort.
6.2.6. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	X		
7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)			
<i>7.1. Yderligere relevante oplysninger</i>			
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.	X		I årsrapporten er der en fyldig og omfattende beskrivelse af alle selskabets væsentligste aktiviteter samt de væsentligste resultater som selskabet har opnået i årets løb.
<i>7.2. Going concern forudsætningen</i>			
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.	X		Bestyrelsen drøfter dette minimum i forbindelse med godkendelse af årsrapporten, samt aflæggelse af delårsrapporten.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
8. Risikostyring og intern kontrol			
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.	X		Det er en integreret del af det daglige bestyrelsesarbejde.
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.	X		Det er en integreret del af det daglige bestyrelsesarbejde.
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.		X	Der er ikke etableret en whistleblower-ordning, idet bestyrelsens vurdering er, at selskabet ikke har en størrelse hvor en whistleblower-ordning vil være relevant.
8.3. Åbenhed om risikostyring			
8.3.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	X		
9. 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.	X		Der er en løbende dialog med selskabets 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.	X		
9.1.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og revi-	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk. 1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en anbefaling. Det kan også oplyses her.
sionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.			
<i>9.2. Intern revision</i>			
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 begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	X		