

Lovpligtig redegørelse for selskabsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b 1. september 2010-31.august 2011

Denne årlige redegørelse for selskabsledelse for Chr. Hansen Holding A/S er en del af ledelsesberetningen i årsrapporten 2010/11 og dækker regnskabsperioden 1. september 2010 til 31. august 2011. Redegørelsen indeholder en beskrivelse af virksomhedens ledelsesstruktur, en gennemgang af, hvordan virksomheden forholder sig til "Anbefalinger for god selskabsledelse", der er implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen i Regler for udstedere af aktier, samt en beskrivelse af hovedelementerne i Chr. Hansen Koncernens interne kontrol- og risikostyringsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelse.

Ledelsesstruktur

Bestyrelsen

Bestyrelsen har det overordnede ledelsesansvar for virksomheden. I overensstemmelse med gældende praksis i Danmark fordeles ansvaret mellem bestyrelsen og direktionen, der er uafhængige af hinanden. Direktionen varetager den daglige ledelse af virksomheden, mens bestyrelsen fører tilsyn med direktionens arbejde og har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse. Bestyrelsen har ni medlemmer, hvoraf seks vælges af generalforsamlingen, og tre vælges af medarbejderne. To af de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen er p.t. tilknyttet PAI partners, som forvalter og rådgiver de fonde, der ejer vores tidligere hovedaktionær, Financière Star 1 S.A., mens de øvrige fire generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, herunder formanden, er uafhængige. Alle generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen. Alle medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for fire år ad gangen i henhold til gældende lovgivning. Aldersgrænsen er 70 år.

Der afholdes seks til otte bestyrelsesmøder om året og ad hoc-møder efter behov. Formanden vurderer løbende bestyrelsens arbejde. I 2010/11 har bestyrelsen holdt 10 møder.

Med undtagelse af de medarbejdervalgte medlemmer er Chr. Hansens bestyrelsesmedlemmer forpligtet til, senest 12 måneder efter de er blevet valgt, at købe aktier svarende til et beløb på mindst et års vederlag til et almindeligt bestyrelsesmedlem og beholde disse aktier i hele medlemsperioden.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes nuværende aktiebeholdninger findes i note 5 i koncernregnskabet.

Udvalg

Bestyrelsen kan nedsætte bestyrelsesudvalg med henblik på at forberede beslutninger og anbefalinger til vurdering og godkendelse i bestyrelsen. Chr. Hansen har i overensstemmelse med Reviderede Anbefalinger for God Selskabsledelse fra Komitéen for God Selskabsledelse nedsat tre bestyrelsesudvalg - et revisionsudvalg, et vederlagsudvalg og et nomineringsudvalg. Udvalgene refererer til bestyrelsen og har hver et kommissorium, som angiver deres vigtigste opgaver og ansvar. Alle bestyrelsesudvalg har et flertal af uafhængige medlemmer.

Revisionsudvalget

Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, som består af mindst tre bestyrelsesmedlemmer. Udvalgets opgave er at bistå bestyrelsen med at opfylde sine forpligtelser vedrørende regnskabsaflæggelse, interne kontrolsystemer, revisionsprocessen og virksomhedens overvågning af overholdelse af love og regler samt adfærdskodeksen, herunder den eksterne revisors uafhængighed og vurdering af kvartalsrapporter.

Bestyrelsen udpeger udvalgsmedlemmerne og udvalgsformanden. De nuværende medlemmer af revisionsudvalget er Henrik Poulsen (formand, uafhængig, finansiel og regnskab ekspertise), Ole Andersen (uafhængig, finansiel og regnskab ekspertise) og Gaëlle d'Engremont (finansiel og regnskab ekspertise). Udvalget mødes mindst fire gange om året.

I 2010/11 har udvalget holdt seks møder. Møderne blev afholdt i overensstemmelse med et aftalt årshjul, der sikrer overholdelse af anbefalingerne og tilstrækkelig monitorering. Dette følger nøglebegivenheder i finansårets rapporteringscyklus og omfatter de ovenfor beskrevne ansvarsområder.

Vederlagsudvalget

Bestyrelsen har nedsat et vederlagsudvalg, som består af mindst tre bestyrelsesmedlemmer valgt af bestyrelsen. Udvalgets opgave er at bistå bestyrelsen med at opfylde sine forpligtelser i forbindelse med etablering, implementering og udførelse af vederlagspolitikken for medlemmerne af bestyrelsen og direktionen (ledelsesorganerne). De nuværende medlemmer af vederlagsudvalget er Ole Andersen (formand og uafhængig), Alice Dautry (uafhængig) og Frédéric Stévenin. Udvalget mødes mindst to gange om året, og i 2010/11 har udvalget holdt to møder. Vores seneste vederlagspolitik kan ses på <http://investor.chr-hansen.com/documents.cfm>

Nomineringsudvalget

Bestyrelsen har nedsat et nomineringsudvalg, som består af mindst tre bestyrelsesmedlemmer. Udvalgets opgave er at bistå bestyrelsen med at opfylde sine forpligtelser i forbindelse med i) nominering og udnævnelse af medlemmer til bestyrelsen og direktionen, ii) sikring af, at bestyrelsen og direktionen til enhver tid har en passende størrelse og er sammensat af personer med de nødvendige faglige kvalifikationer og erfaring og iii) gennemførelse af regelmæssige evalueringer af bestyrelsens og direktionens resultater. De nuværende medlemmer af nomineringsudvalget er Ole Andersen (formand og uafhængig), Alice Dautry (uafhængig) og Frédéric Stévenin. Udvalget mødes mindst to gange om året, og i 2010/11 har udvalget holdt to møder.

Bestyrelsens formand forestår i samarbejde med nomineringskomitéen en årlig evaluering af bestyrelsens præstation som samlet bestyrelse samt en evaluering af de enkelte bestyrelsesmedlemmers præstationer og kompetencer. Evalueringen foretages med henblik på kontinuerligt at forbedre bestyrelsesarbejdet samt for at vurdere om den kompetencemæssige sammensætning er tilfredsstillende og om der er behov for eventuel efteruddannelse.

Som grundlag for den seneste evaluering og for at sikre en høj grad af integritet i evalueringsprocessen, blev der i 3. kvartal 2011 gennemført et "Board Appraisal Review" af eksterne konsulenter. Resultatet heraf blev fremlagt og diskuteret i den samlede bestyrelse. Desuden dannede det grundlag for den årlige evaluering i nomineringskomiteen.

Evalueringen var generelt positiv men gav anledning til mindre justeringer i tilrettelægning og udførelse af bestyrelsesarbejdet.

Direktionen

Bestyrelsen udpeger en direktion med ansvar for den daglige ledelse af virksomheden i overensstemmelse med de retningslinjer og anbefalinger, som bestyrelsen udstikker. Desuden er det direktionens ansvar at fremlægge forslag og komme med anbefalinger til Chr. Hansens overordnede strategi og mål over for bestyrelsen. Direktionen har syv medlemmer og ledes af den adm. direktør.

Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark

Virksomheden er omfattet af Anbefalinger for god selskabsledelse, der er tilgængelig på Komitéen for god Selskabsledelses hjemmeside www.corporategovernance.dk. Skemaet indeholder Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger af 8. april 2010 som implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen i Regler for udstedere af aktier med effekt fra 1. juli 2010. Chr. Hansen Holding A/S har fulgt alle anbefalingerne af 8. april 2010.

I 2011 implementerede NASDAQ OMX København de reviderede anbefalinger om god selskabsledelse fra august 2011, så disse nu inkluderer anbefalinger om mangfoldighed i ledelsen. Chr. Hansen Holding A/S forventer at følge disse anbefalinger, herunder at etablere konkrete mål for mangfoldighed i løbet af 2011/12.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
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.	JA		Dialogen mellem virksomheden og aktionærerne sker på investormøder, og det forventes, at der afholdes telefonkonferencer efter offentliggørelsen af hver kvartalsrapport for at sikre, at deltagerne får mulighed for at stille spørgsmål til ledelsen. Webcasts heraf vil efterfølgende være tilgængelige på vores hjemmeside www.chr-hansen.com . I regnskabsåret 2010/11 er der afholdt ca. 200 møder med institutionelle investorer. Investorer kan også kontakte vores investor relations-afdeling for at indhente yderligere oplysninger og for at opretholde en løbende dialog.
<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.	JA		Bestyrelsen vurderer hvert år, om aktiekapitalen og aktiestrukturen er i overensstemmelse med virksomhedens og aktionærernes interesser, og denne vurdering vil indgå i årsrapporten. P.t. har vi kun én aktieklasse, og alle aktier har samme rettigheder. Hver aktie à DKK 10 giver én stemme.
<i>1.3. Generalforsamling</i>			
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	JA		Virksomheden ønsker at opretholde en konstruktiv dialog med sine aktionærer og andre interessenter og at fastholde en høj grad af gennemsigtighed i kommunikationen med aktionærerne. Bestyrelsen og direktionen fremmer investorernes aktive deltagelse i generalforsamlingen. Tidspunktet for generalforsamlingen offentliggøres i virksomhedens finanskalender. Generalforsamlinger afholdes på nuværende tidspunkt ved fysisk fremmøde. I henhold til vedtægterne kan der dog i fremtiden blive afholdt elektroniske generalforsamlinger i takt med den teknologiske udvikling.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
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.	JA		Bestyrelsen har besluttet, at generalforsamlingen for regnskabsåret 2010/11 skal afholdes ved fysisk fremmøde og webcastes på www.chr-hansen.com .
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.	JA		Aktionærerne har i henhold til vedtægterne mulighed for at afgive deres stemme skriftligt til bestyrelsen forud for generalforsamlingen (brevstemme). Stemmeretten kan udøves ved skriftlig og dateret fuldmagt i overensstemmelse med den til enhver tid gældende lovgivning herom. Der skal både ved afgivelse af brevstemme og ved brug af fuldmagt tages stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen. Blanketter til brug i forbindelse med brevstemme/fuldmagt kan downloades fra virksomhedens hjemmeside.
1.3.4. Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	JA		Alle medlemmer af bestyrelsen og direktionen er til stede på generalforsamlingen.
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.	JA		Virksomheden bekræfter, at den, hvis den får viden om at et overtagelsestilbud vil blive fremsat eller med sandsynlighed vil blive fremsat, ikke vil træffe beslutninger eller igangsætte beskyttende foranstaltninger uden generalforsamlingens forudgående godkendelse..
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.	JA		Virksomheden bekræfter, at det centrale ledelsesorgan vil give aktionærerne mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i virksomheden på de tilbudte vilkår.
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar			
2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar			
2.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	JA		Virksomheden ønsker at opretholde en konstruktiv dialog med sine aktionærer og andre interessenter og tager sit samfundsansvar (CSR) meget alvorligt. Vi fokuserer konstant på at skabe forretningsmæssig værdi, samtidig med at vi påvirker det omgivende samfund mindst muligt og sikrer vores medarbejdere et godt arbejdsmiljø. Vi er i løbende dialog med vores interessenter, som forventer, at vi forholder os proaktivt til CSR-forhold. Miljøhensyn, produktsikkerhed og

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
			<p>medarbejderrelationer har i mange år haft høj prioritet for os, og vi har særlig fokus på vores vigtigste interessenter: aktionærer, kunder, medarbejdere, leverandører og myndigheder. Vi har på det grundlag til hensigt at udvide vores CSR-aktiviteter, så de gradvist kommer til at omfatte hele værdikæden. I overensstemmelse med vores mål for 2013 arbejder vi på at definere og etablere samarbejde med Ngo'er og andre organer, der er relevante for vores forretning.</p> <p>Et godt eksempel på vores intensiverede dialog med vigtige interessenter er vores nye leverandørstyringsprogram, der forbedrer produktsikkerhed og risikovurdering til fordel for vores kunder.</p>
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.	JA		Virksomheden har vedtaget en CSR-politik, og bestyrelsen sikrer, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med denne politik, f.eks. gennem virksomhedens årlige CSR-rapport.
2.2. Samfundsansvar			
2.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	JA		<p>Bestyrelsen har vedtaget virksomhedens CSR-politik, som beskriver vores forpligtelser over for vores interessenter.</p> <p>Chr. Hansen har siden 2003/04 rapporteret ikke-finansielle oplysninger med primær fokus på miljø og arbejdsmiljø. Der er udarbejdet en fireårig strategi for vores CSR-indsats, som beskriver vores vision og primære mål i forbindelse med miljøpåvirkning, produktsikkerhed, medarbejderrelationer og socialt engagement.</p> <p>Vi har til hensigt at udvide vores CSR-aktiviteter på dette solide grundlag, så de kommer til at omfatte hele levetiden for vores produkter og serviceydelser. Vi tilsluttede os endvidere FN's Global Compact i september 2009.</p>
3. Åbenhed og transparens			
3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet			
3.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	JA		Bestyrelsen har vedtaget virksomhedens kommunikationspolitik og kommunikationsstrategi. Ifølge denne politik overholder virksomheden de lovgivningsmæssige krav til offentliggørelse af væsentlige oplysninger, der er relevante for, at aktionærerne og de finansielle markeder kan vurdere vores aktiviteter, forretningsmål, strategier og resultater. Ud over en kommunikations- og investorstrategi har bestyrelsen godkendt et internt regelsæt for at sikre, at offentliggørelsen af disse oplysninger sker i overensstemmelse med gældende børsregler. Alle selskabsmeddelelser offentliggøres via Nasdaq OMX's nyhedsdistribution

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
			"GlobalNewsWire", sendes til Nasdaq OMX og kan efterfølgende læses på vores hjemmeside www.chr-hansen.com. Virksomheden offentliggør kvartalsrapporter, halvårsrapporter og årsrapporter.
3.1.2. Det anbefales, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	JA		Alle selskabsmeddelelser udfærdiges på dansk og engelsk.
3.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	JA		Virksomheden offentliggør delårsrapporter på sin hjemmeside.
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar			
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.	JA		Bestyrelsen fastlægger mindst en gang årligt virksomhedens strategiske mål på grundlag af de forslag, der fremlægges af direktionen, og godkender virksomhedens overordnede forretningspolitikker og -retningslinjer. Bestyrelsen vedtog i juli 2011 den nye femårige strategi.
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.	JA		Bestyrelsen drøfter mindst en gang årligt, om virksomheden har eller har adgang til de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer for at sikre, at virksomheden kan nå sine 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.	JA		Bestyrelsen fastlægger en gang årligt sine væsentligste opgaver i forbindelse med den finansielle og ledelsesmæssige kontrol, herunder hvordan den vil udøve kontrol med direktionens arbejde.
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.	JA		Forretningsordenen og andre relevante regelsæt, herunder insiderregler, gennemgås mindst en gang årligt med henblik på at sikre, at forretningsordenen er opdateret og tilpasset virksomhedens aktiviteter og behov samt er i overensstemmelse med selskabs- og regnskabslovgivning, børsregler og anbefalinger for god selskabsledelse mv.
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.	JA		Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for direktionen vedrørende direktionens overordnede opgaver, pligter og ansvar, herunder konkrete bemyndigelser, inden for hvilke direktionen kan disponere forretningsmæssigt. Bestyrelsen gennemgår, opdaterer og godkender en gang årligt forretningsordenen og bemyndigelser. Forretningsordenen for direktionen er vedhæftet forretningsordenen for bestyrelsen.
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	JA		Der afholdes bestyrelsesmøde en gang årligt - så hurtigt som muligt efter generalforsamlingen - med henblik på at vælge en næstformand.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.			Næstformandens rolle er i overensstemmelse med anbefalingerne.
4.3.2. Det anbefales, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	JA		Formandskabet har udarbejdet en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar, som er godkendt af 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.	JA		Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og med henblik på at skabe de bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.
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.	JA		Bestyrelsesformanden udfører ikke særlige opgaver for virksomheden eller deltager i den daglige ledelse, medmindre der undtagelsesvis er et særligt behov herfor. Der skal foreligge en bestyrelsesbeslutning om sådanne opgaver eller sådan ledelsesmæssig involvering, som skal indskrænkes til en begrænset periode.
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering			
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.	JA		Bestyrelsen i Chr. Hansen Holding A/S er - med input fra nomineringsudvalget - ansvarlig for en gang årligt at beskrive, hvilke kvalifikationer, erfaringer og kompetencer der kræves af kandidater til bestyrelsen for at sikre, at bestyrelsen kan udføre sine opgaver bedst muligt under hensyntagen til virksomhedens behov og bestyrelsens aktuelle sammensætning. Indstillingen til generalforsamlingen om kandidater til bestyrelsen udformes i lyset heraf. Bestyrelsen har vedtaget en kompetencebeskrivelse, der anvendes ved indstilling af kandidater. Kompetencebeskrivelsen findes på virksomhedens hjemmeside www.chr-hansen.com .
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	JA		Indstillingen til generalforsamlingen om kandidater til bestyrelsen udformes i lyset af de beskrevne kompetencer. Indstillingen af kandidater ledsages altid af detaljerede begrundelser og baggrundsoplysninger om de enkelte kandidater.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.			
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.	JA		Virksomheden sikrer, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer, herunder oplysning om øvrige bestyrelsesposter. Bestyrelsesmedlemmer vælges for et år ad gangen.
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.	JA		Årsrapporten indeholder også en beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmers bestyrelsesposter og kompetencer.
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.	JA		I henhold til forretningsordenen for bestyrelsen får nye bestyrelsesmedlemmer en introduktion til virksomheden umiddelbart efter, at de er valgt. I den forbindelse overvejes eventuelle behov for supplerende uddannelse i samarbejde med formanden. Bestyrelsens overordnede kompetencer vurderes også i forbindelse med den årlige evaluering af samarbejdet, jf. anbefaling 5.11.1.
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.	JA		Bestyrelsens overordnede behov for opdatering af kompetencer vurderes i forbindelse med den årlige evaluering af samarbejdet, jf. anbefaling 5.11.1.
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.	JA		Generalforsamlingen skal i henhold til vedtægterne vælge mindst 3 og højst 6 medlemmer til bestyrelsen, herunder en formand. Bestyrelsen består i øjeblikket af seks generalforsamlingsvalgte medlemmer og tre medarbejdervalgte medlemmer. Resultatet af bestyrelsens årlige evaluering af samarbejdet viser, at debatten er konstruktiv og effektiv, og at beslutningsprocessen giver alle medlemmer mulighed for at deltage aktivt.
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.	JA		Bestyrelsen består i øjeblikket af seks generalforsamlingsvalgte medlemmer og tre medarbejdervalgte medlemmer. Det aktuelle antal medlemmer anses for hensigtsmæssigt. Bestyrelsen overvejer dog i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling, om antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
			virksomhedens behov.
5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed			
<p>5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <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. 	JA		Bestyrelsen består i øjeblikket af seks generalforsamlingsvalgte medlemmer og tre medarbejdervalgte medlemmer. Fire af de seks bestyrelsesmedlemmer anses for at være uafhængige. Alle uafhængige medlemmer opfylder kravene i dette afsnit.
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.	JA		I virksomhedens årsrapport oplyses navnene på de medlemmer, der anses for at være uafhængige, og det oplyses i forbindelse med valg af nye kandidater til bestyrelsen, om de anses for at være uafhængige.
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.	JA		Virksomhedens hjemmeside indeholder en kort beskrivelse af det danske system med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.
5.6. Mødefrekvens			
5.6.1. Det anbefales , at det øverste	JA		Bestyrelsen har vedtaget en rullende 2-årig

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
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.			mødekalender. Antallet af møder oplyses i årsrapporten.
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.	JA		Virksomheden har indgået en bestyrelsesmedlemsaftale med hvert enkelt bestyrelsesmedlem. I henhold til aftalen forpligter medlemmerne sig til ikke at påtage sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en tilfredsstillende måde for virksomheden.
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. 	JA		Virksomhedens årsrapport indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes stilling, øvrige ledelseshverv, beholdninger af aktieoptioner mv. i virksomheden og de ændringer i sådanne beholdninger, som er sket i løbet af regnskabsåret.
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.	JA		I henhold til vedtægterne er generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer på valg hvert år på generalforsamlingen, men de kan genvælges. Til bestyrelsen kan kun vælges personer, som er 70 år eller yngre på valgtidspunktet.
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.	JA		I henhold til vedtægterne er generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer på valg hvert år på generalforsamlingen, men de kan genvælges.
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.	JA		Årsrapporten indeholder oplysninger om, hvornår de enkelte bestyrelsesmedlemmer indtrådte i bestyrelsen, og hvorvidt genvalg har fundet sted.
5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)			

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
5.10.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør: <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. 	JA		Bestyrelsen har nedsat tre udvalg: et revisionsudvalg, et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg. Kommissoriet for hvert udvalg beskrives kort i årsrapporten.
5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	JA		Alle udvalg har et flertal af uafhængige medlemmer.
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.	JA		Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg. Kommissoriet beskrives kort i årsrapporten.
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. 	JA		Udvalget består af Henrik Poulsen, der er formand og uafhængigt medlem, Ole Andersen (bestyrelsesformand), der er uafhængigt medlem, og Gaëlle d'Engremont (bestyrelsesmedlem), der repræsenterer storaktionæren. Alle medlemmerne har de nødvendige kompetencer.
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. 	JA		I henhold til revisionsudvalgets kommissorium rapporterer revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering til bestyrelsen 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. Revisionsudvalgets møder afholdes i overensstemmelse med udvalgets årlige mødeplan.
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 	JA		I henhold til revisionsudvalgets kommissorium vurderer revisionsudvalget årligt behovet for en intern revision. Revisionsudvalget har vurderet, at der for nærværende ikke er behov for en intern revision, da det interne kontrolmiljø anses for at være tilstrækkeligt.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
interne revisions konklusioner og anbefalinger.			
<p>5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, 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. 	JA		Bestyrelsen har nedsat et nomineringsudvalg. Kommissoriet beskrives kort i årsrapporten og er i overensstemmelse med anbefalingerne i dette afsnit.
<p>5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning) 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 	JA		Bestyrelsen har nedsat et vederlagsudvalg. Kommissoriet beskrives kort i årsrapporten og er i overensstemmelse med anbefalingerne i dette afsnit.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
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.	JA		Vederlagsudvalget sørger for, at det ikke anvender samme eksterne rådgivere som virksomhedens direktion.
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.	JA		Virksomheden foretager en årlig evaluering af den samlede bestyrelses og de enkelte medlemmers bidrag og resultater.
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.	JA		Bestyrelsesformanden forestår evalueringen, og fremgangsmåden ved evalueringen og resultaterne heraf oplyses i årsrapporten.
5.11.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	JA		Bestyrelsen evaluerer mindst en gang årligt direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte key performance indicators.
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.	JA		Samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen evalueres i forbindelse med den årlige bestyrelsesevaluering samt ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør. Resultatet af evalueringen forelægges bestyrelsen.
6. Ledelsens vederlag			
6.1. Vederlagspolitikens form og indhold			
6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	JA		Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen. Vederlagspolitikken blev senest opdateret den 20. september 2011.
6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	JA		Den senest opdaterede vederlagspolitik godkendes på virksomhedens generalforsamling den 29. november 2011.
6.1.3. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	JA		Virksomhedens vederlagspolitik er i overensstemmelse med de anbefalede kriterier.
6.1.4. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder:	JA		Virksomhedens vederlagspolitik er i overensstemmelse med de anbefalede kriterier.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<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 balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. 			
<p>6.1.5. 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, og er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår. 	JA		Virksomhedens vederlagspolitik er i overensstemmelse med de anbefalede kriterier.
6.1.6. Det anbefales , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	JA		Virksomhedens vederlagspolitik omfatter ikke aktie- eller tegningsoptionsprogrammer for bestyrelsesmedlemmer.
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.	JA		Bestyrelsen har vedtaget overordnede retningslinjer for incitaments aflønning. Det fremgår af retningslinjerne, at virksomheden har et kortsigtet og et langsigtet incitamentsprogram. Programmet er i overensstemmelse med de anbefalede kriterier.
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.	JA		Virksomhedens vederlagspolitik er i overensstemmelse med de anbefalede kriterier.
6.1.9. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	JA		Virksomhedens vederlagspolitik er i overensstemmelse med de anbefalede kriterier.
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.	JA		Virksomhedens vederlagspolitik er i overensstemmelse med de anbefalede kriterier og offentliggøres på virksomhedens hjemmeside.
6.2.2. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse	JA		Virksomhedens vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.			virksomhedens 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.	JA		Alle vederlag til medlemmer af direktionen oplyses i virksomhedens årsrapport og er i overensstemmelse med de anførte anbefalinger.
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.	JA		Virksomheden har ikke tilbudt ydelsesbaserede pensionsordninger til medlemmer af bestyrelsen eller direktionen.
6.2.5. Det anbefales, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	JA		Virksomheden offentliggør oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold i virksomhedens årsrapport.
6.2.6. Det anbefales, at aktionæerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	JA		Forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår godkendes af aktionæerne på generalforsamlingen den 29. november 2011.
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.	JA		Virksomheden udarbejder årsrapport og øvrig finansiell rapportering, der suppleres med yderligere ikke-finansielle oplysninger.
<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.	JA		Bestyrelsen tager ved godkendelse af årsrapporten 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.
8. Risikostyring og intern kontrol			
<i>8.1. Identifikation af risici</i>			
8.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt	JA		I forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten identificeres de væsentligste forretningsmæssige

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.			risici, der er forbundet med realiseringen af virksomhedens 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.	JA		Direktionen rapporterer løbende til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af vedtagne politikker, rammer mv. med henblik på, at bestyrelsen kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.
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.	JA		Bestyrelsen har på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget besluttet, at der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af mulige forseelser eller mistanke herom. Beslutningen blev truffet på mødet den 5. juli 2011, og ordningen forventes at være indført i juli 2012.
8.3. Åbenhed om risikostyring			
8.3.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	JA		Virksomhedens årsrapport indeholder oplysninger om virksomhedens risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.
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.	JA		Virksomhedens revisor er til stede ved alle revisionsudvalgets møder, og formanden for revisionsudvalget sikrer på bestyrelsens vegne en regelmæssig dialog og informationsudveksling 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.	JA		Revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.
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.	JA		Revisionsudvalget og bestyrelsen mødes mindst en gang årligt med revisor uden, at direktionen er til stede.
9.2. Intern revision			
9.2.1. Det anbefales , at det øverste	JA		Bestyrelsen har på baggrund af en indstilling fra

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
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.			revisionsudvalget besluttet, at kontrolmiljøet i virksomheden er tilstrækkeligt, og at der derfor ikke er behov for en intern revision for nærværende.

Hovedelementerne i koncernens interne kontrol og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelse

Formålet med Chr. Hansens interne kontrol- og risikostyringssystemer for regnskabsaflæggelsesprocessen er at sikre, at der fremlægges et eksternt regnskab, der er udarbejdet i overensstemmelse med IFRS som vedtaget af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber, og sikre, at regnskabet giver et retvisende billede og ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

Vores interne kontrol- og risikostyringssystemer sikrer, at væsentlige fejl eller uregelmæssigheder i regnskaberne så vidt muligt opdages og rettes. De interne kontrol- og risikostyringssystemer omfatter følgende områder:

- Kontrolmiljø
- Risikovurdering
- Kontrolaktiviteter
- Information og kommunikation
- Overvågning

Kontrolmiljø

Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, der skal bistå bestyrelsen med at overvåge regnskabsaflæggelsen og effektiviteten af virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer. Direktionen er ansvarlig for at opretholde en effektiv kontrol og et effektivt risikostyringssystem. Direktionen har implementeret de nødvendige kontrolsystemer til imødegåelse af de identificerede risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Sammensætningen af bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen sikrer de relevante kompetencer med hensyn til intern kontrol og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Beføjelser og ansvar er defineret i bestyrelsens retningslinjer til direktionen. Bestyrelsen godkender politikker for Forretningsintegritet, Kvalitet og Produktsikkerhed, Viden, Medarbejdere og Organisation, Økonomi og IT, Kommunikation samt Chr. Hansens Mission, Vision og Virksomhedsværdier. Direktionen godkender alle andre politikker og underretter jævnligt bestyrelsen om disse. De relevante funktioner hos Chr. Hansen udsteder retningslinjer og overvåger, at alle politikker og procedurer anvendes. Chr. Hansens regnskabspraksis er indeholdt i Chr. Hansens regnskabshåndbog, som er tilgængelig for alle medarbejdere.

Risikovurdering

Bestyrelsen og direktionen vurderer løbende Chr. Hansens risikoeksponering, herunder risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Revisionsudvalget gennemgår mindst én gang om året visse højrisikoområder, herunder følgende:

- Væsentlige regnskabsmæssige skøn
- Væsentlige ændringer i regnskabspraksis
- Vurdering af besvigelserisici

Mindst én gang om året overvejer direktionen og revisionsudvalget, om det aktuelle interne kontrolmiljø er effektivt i forhold til de identificerede risici i regnskabsaflæggelsen.

Kontrolaktiviteter

Kvalifikationerne inden for koncernøkonomi gennemgås løbende for at sikre, at kontrolmiljøet er hensigtsmæssigt og tilfredsstillende. Alle regionale økonomi- og IT-funktioner refererer direkte eller indirekte til centrale funktioner. Centrale kontrolfunktioner er ansvarlige for at kontrollere regnskabsaflæggelsen fra moderselskabet og datterselskaberne.

Chr. Hansen har indført standarder for intern kontrol vedrørende regnskabsaflæggelsen. Formålet med disse standarder er at sikre et vist minimumsniveau for intern kontrol i Chr. Hansens virksomheder og dermed skabe et mere effektivt kontrolmiljø. I de interne kontrolstandarder

fokuseres der på at adskille funktioner og på opdagende og forebyggende kontroller. Chr. Hansens virksomheder er underlagt løbende kontrol fra en central enhed i koncernøkonomiafdelingen for at sikre et hensigtsmæssigt kontrolmiljø.

Revisionsudvalget har vurderet behovet for en intern revision og besluttet ikke at oprette en sådan på nuværende tidspunkt, da de nuværende interne kontrol- og risikostyringsystemer og processer anses for at være tilstrækkelige.

Information og kommunikation

Chr. Hansens regnskabshåndbog og andre vejledninger, herunder regnskabsvejledninger samt procedurer for kreditgivning og anlægsinvesteringer, opdateres løbende og findes på Chr. Hansens intranet, hvor alle medarbejdere har adgang til dem.

Chr. Hansen har et globalt IT-system, som indeholder vigtige oplysninger vedrørende regnskabsaflæggelse og sikrer en høj grad af ensartethed og gennemsigtighed i systemer og tal. Beslutninger og analyser udføres på grundlag af opdaterede og relevante oplysninger. IT-systemerne er sikret med generel IT-kontrol, og ERP-systemerne indeholder endvidere automatiske applikationskontroller, som gennemgås løbende.

Overvågning

Virksomhedens regnskabsaflæggelse kontrolleres løbende, og der er etableret procedurer til kontrol og test heraf. Der er også etableret procedurer for at sikre, at eventuelle fejl formidles til og rettes af de virksomheder, som aflægger regnskab. Det interne kontrolsystem gennemgås regelmæssigt i forbindelse med den løbende kontrol hos datterselskaberne. Konklusioner fra denne gennemgang sendes til direktionen, revisionsudvalget og den eksterne revisor. Chr. Hansens interne regnskabsaflæggelse sikrer en effektiv proces til overvågning af virksomhedens økonomiske resultat og gør det muligt at opdage og rette eventuelle fejl og mangler.

Den månedlige regnskabsaflæggelse fra de enkelte virksomheder analyseres og overvåges af koncernøkonomiafdelingen for at opdage eventuelle svagheder i det interne kontrolsystem, manglende overholdelse af procedurer og regnskabshåndbogen mv. Revisionsudvalget følger regelmæssigt op for at sikre, at eventuelle væsentlige svagheder i det interne kontrolsystem fjernes, og at eventuelle fejl og mangler i regnskaberne, som revisorerne har opdaget og indberettet, rettes, herunder at der gennemføres kontroller eller procedurer med henblik på at forebygge sådanne fejl eller mangler. Der findes en mere detaljeret beskrivelse af kritiske regnskabsmæssige skøn og vurderinger i note 2 i koncernregnskabet.