

# **SKAKO A/S**

## **Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse 2012 jf. årsregnskabslovens § 107 b**

**Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i  
selskabets årsrapport for 2012, og dækker samme periode  
som årsrapportens regnskabsperiode**

Med udgangspunkt i Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger af 8. april 2010 ønsker SKAKO A/S, at foretage en grundig individuel gennemgang i kommentarform af hver enkelt anbefaling.

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
1.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionæerne, 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet aktionæerne via selskabets hjemmeside – www.skako.com – har adgang til viden og data om selskabet, herunder års- og delårsrapporter og alle øvrige fondsboersmeddelelser. Indkaldelse til generalforsamlingen sker via selskabets hjemmeside, selskabsmeddelelse og CVR registeret samt fremsendes til alle i aktiebogen noterede aktionærer, der har fremsat begæring herom. Tilmelding er mulig ved henvendelse via fax, telefon, e-mail eller brev til selskabet.  Inklusive afgivne fuldmagter repræsenterer generalforsamlingen sædvanligvis 60-70 % af aktiekapitalen og stemmerne.  Via mailadressen skako.dk@skako.com er det nemt for selskabets aktionærer at komme i dialog med selskabet. Det er reglen, at henvendelser bliver besvaret samme dag de modtages.
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen. Der er udstedt 2.236.149 stk. SKAKO A/S aktier á 10 kr. (= nominel aktiekapital 24,4 mio. kr.). Hver aktie bærer én stemme. Bestyrelsen vurderer løbende selskabets kapital- og aktiestruktur, og der redegøres herfor i årsrapporten, når vurderingen har udmøntet sig i for eksempel udbetaling af udbytter og kapitalnedsættelser.
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet selskabet tilstræber at sikre, at enhver indkaldelse til generalforsamling med tilhørende dagsorden udformes præcist og med angivelse af alle relevante oplysninger, for at aktionæerne kan danne sig et fyldestgørende billede af de emner, der skal behandles. En kalender for det kommende års regnskabsrapporteringer og afholdelse af generalforsamling offentliggøres dels via selskabsmeddelelse ultimo det foregående kalenderår og dels i selskabets årsrapport.
1.3.2. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet selskabet beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.
1.3.3 Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionæerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet fuldmagter bliver udformet i henhold til Nørby-udvalgets anbefalinger, således at aktionæren udtrykker sin stillingstagen til hvert punkt på dagsordenen.
1.3.4. Det <b>anbefales</b> , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet samtlige medlemmer af bestyrelsen og direktionen så vidt muligt er

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
generalforsamlingen.	til stede på generalforsamlinger.
1.4.1. Det <b>anbefales</b> , 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 overtagelesforsøget.	SKAKO A/S vil følge anbefalingen, såfremt denne situation måtte opstå.
1.4.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S vil følge anbefalingen, såfremt denne situation måtte opstå.
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	<p>Det er bestyrelsens opfattelse, at selskabets tarv og dermed også aktionærernes tarv bedst varetages gennem en åben, konstruktiv og kontinuerlig dialog mellem selskabet og alle dets interessenter. SKAKO A/S indgår allerede i en løbende dialog med selskabets væsentlige interessenter, herunder investorer, medarbejdere, kunder, leverandører og myndigheder.</p> <p>Koncernstrukturen som findes hos SKAKO A/S, der som holdingselskab ejer selvstændige virksomheder, gør det naturligt at servicere koncernens interessenter i en deling imellem SKAKO A/S og de enkelte virksomheder.</p> <p>Således varetager de ejede virksomheder relationer til egne kunder, medarbejdere, leverandører og lokale myndigheder, mens SKAKO A/S varetager relationerne til aktionærer, potentielle investorer, analytikere, dagspressen samt de landspolitiske organer og organisationer.</p>
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S har i koncernens segmenter vedtaget en vision og mission, der afspejler selskabets idegrundlag og formål. Der er påbegyndt udarbejdelse af specifikke politikker vedrørende retningslinjer for investorrelationer, personaleforhold, miljø og arbejdsmiljø.
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	<p>SKAKO A/S' politikker inden for arbejdsmiljøområdet og i forhold til koncernens ansatte indebærer et stærkt fokus på etablering og sikring af et sundt arbejdsmiljø, hvor ulykker og skader forebygges, samt at der generelt skabes positive relationer til arbejdspladsen.</p> <p>Der er i 2011 oprettet et arbejdsmiljøudvalg som tilrettelægger samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere for at øge sundhed og sikkerhed i koncernen. Der er i 2012 opsat hjertestartere overalt i koncernen og en række medarbejdere har deltaget i førstehjælpskurser for at kunne øge sikkerheden hos medarbejderne. Det har ikke været muligt at måle effekten heraf endnu. I fabrikken i Lille Frankrig, hvor hovedparten af produktionen foregår, har man i årene 2010-12 opbygget og implementeret et sikkerhedssystem og en sikkerhedskultur, som har reduceret antallet af arbejdsulykker markant. En ekstern audit foretaget januar 2013 be-</p>

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
	<p>kræfter til fulde dette.</p> <p>Der er i 2012 gennemført Medarbejder Udvikling Samtaler (MUS) for at øge samarbejde og trivsel i jobbet samt for at fastlægge medarbejdernes mål og kompetencer.</p> <p>Der afholdes Samarbejdsudvalgsmøder for at øge dialogen mellem ledelse og medarbejdere samt afholdes informationsmøder hvert kvartal for alle medarbejdere, hvor ledelsen orienterer om koncernens aktuelle situation.</p> <p>Koncernen har ikke formuleret specifikke politikker om samfundsansvar for andre områder end arbejdsmiljø.</p>
3.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	SKAKO A/S følger anbefalingen, ved at have fastlagt en meget åben informations- og kommunikationspolitik. Som børsnoteret selskab er der yderligere fastlagt helt særlige regler for informationspligt til fondsbørsen
3.1.2. Det <b>anbefales</b> , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	Da SKAKO A/S har meget få udenlandske aktionærer, forefindes præsentationer, årsrapporter og fondsbørsmeddelelser kun på dansk.
3.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	SKAKO A/S offentliggør kvartalsrapporter i overensstemmelse med IAS nr. 34.
4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	SKAKO A/S følger anbefalingen ved mindst én gang årligt, at gennemgå, vurdere, om nødvendigt revidere, selskabets strategiplan.
4.1.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet dette er et fast punkt på alle bestyrelsesmøder.
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen ved mindst én gang årligt, at gennemgå, vurdere, om nødvendigt revidere, selskabets rapporteringsprocedure.
4.1.4 Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen for så vidt gælder at sikre lige adgang for begge køn samt mangfoldighed i ledelsesorganer. De øverste ledelsesorganer besættes efter kvalifikationer og ikke efter køn, hvorfor SKAKO A/S ikke følger anbefalingen om konkrete mål for kønskvotering.
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet forretningsordenen for bestyrelsen evalueres løbende.

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet forretningsorden for direktionen evalueres løbende.
4.3.1. Det <b>anbefales</b> , at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparingspartner for formanden.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er valgt en næstformand for bestyrelsen.
4.3.2. Det <b>anbefales</b> , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	Der forefindes ikke en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar. Formandskabet træffer alle væsentlig beslutninger samlet.
4.3.3. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet bestyrelsesformand organiserer indkalder og leder bestyrelsesmøderne.
4.3.4. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S vil følge anbefalingen, såfremt denne situation måtte opstå.
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet det er bestyrelsens mål, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer komplementerer hinanden med hensyn til erfaring og kvalifikationer, da man hermed på bedst mulig måde kan sikre direktionen det nødvendige og kvalificerede modspil. Forslag til nye medlemmer af bestyrelsen vil normalt altid være ledsaget af en udførlig beskrivelse af kandidaten samt vedkommendes CV. Bestyrelsen finder ikke, at der er behov for at oplyse særskilt om rekrutteringskriterier.
5.1.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet det er bestyrelsens mål, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer komplementerer hinanden med hensyn til erfaring og kvalifikationer, da man hermed på bedst mulig måde kan sikre direktionen det nødvendige og kvalificerede modspil. Forslag til nye medlemmer af bestyrelsen vil normalt altid være ledsaget af en udførlig beskrivelse af kandidaten samt vedkommendes CV. Bestyrelsen

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
	finder ikke, at der er behov for at oplyse særskilt om rekrutteringskriterier.
5.1.3. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsorden, udsender en beskrivelse af de nye opstillede kandidaters kompetencer med oplysninger om kandidaternes kvalificerende professionelle erhvervs erfaring.
5.1.4. Det <b>anbefales</b> , at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der i ledelsesberetningen fremgår bestyrelse og direktionens ledelseshverv i andre selskaber.
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet ethvert bestyrelsesmedlem modtager umiddelbart efter sin indvælgelse i selskabets bestyrelse en grundig introduktion til selskabet og dets forretningsområder. Dette sker blandt andet gennem drøftelser med bestyrelsesformanden, direktionen og øvrige ledende medarbejdere, hvilket sætter det nyvalgte medlem i stand til hurtigt at få den nødvendige indsigt i selskabsspecifikke problemstillinger.
5.2.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der mindst én gang årlig foretages en evaluering af bestyrelsesarbejdet.
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet selskabets bestyrelse består p.t. af fem generalforsamlingsvalgte medlemmer, Selskabets vedtægter bestemmer antallet af medlemmer til 3-6. Det er bestyrelsens opfattelse, at den nuværende størrelse er hensigtsmæssig, såvel i relation til selskabets behov som til bestyrelsens opgaver.
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.	SKAKO A/S følger anbefalingen.
5.4.1. Det <b>anbefales</b> , 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,</li> <li>• have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i</li> </ul>	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet et flertal af de generalforsamlingsvalgte medlemmer opfylder anbefalingerne vedrørende uafhængighed. Selskabet oplyser i sin årsrapport om bestyrelsesmedlemmernes stilling, og bestyrelsesposter. I årsrapporten oplyses det enkelte bestyrelsesmedlems besiddelse af aktier i noteform. I noten oplyses desuden om ændringer i beholdningen indtrådt i løbet af regnskabsåret. Der er ikke udstedt optioner og/eller warrants til bestyrelsesmedlemmer.

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<p>anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• 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,</li> <li>• være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.</li> </ul>	
<p>5.4.2. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet alle medlemmer af bestyrelsen i forbindelse med valg til bestyrelsen på selskabets generalforsamling har gennemgået et uafhængighedscheck. Alle bestyrelsesmedlemmers uafhængighed bliver efterfølgende løbende vurderet.</p>
<p>5.5.1. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>Der er ikke medarbejderrepræsentanter i selskabets bestyrelse</p>
<p>5.6.1. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>SKAKO A/S overholder anbefalingen, idet selskabets bestyrelse udarbejder mødeplan over bestyrelsesmøder for et år ad gangen. Der afholdes herudover møder hvis behov herfor opstår. Antallet af afholdte bestyrelsesmøder oplyses i årsrapporten.</p>
<p>5.7.1. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>SKAKO's bestyrelse omfatter medlemmer, der ud over en stilling som direktør i aktive selskaber beklæder flere bestyrelsesposter. Det er bestyrelsens opfattelse, at det er individuelt, hvor mange forskellige hverv det enkelte bestyrelsesmedlem kan overkomme, ligesom det varierer, hvor meget tid det enkelte bestyrelseshverv kræver.</p>
<p>5.7.2. Det <b>anbefales</b>, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævede organisationsopgaver, og</li> </ul>	<p>SKAKO A/S overholder anbefalingen, idet bestyrelsens og direktionens stilling, øvrige ledelseshverv samt beholdning af aktier og konvertible obligationer i selskabet oplyses i selskabets årsrapport.</p>

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	
<p>5.8.1. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>Årsrapporten indeholder oplysninger om alderen på det enkelte bestyrelsesmedlem, men der er ingen aldersbestemmelser for medlemmerne. Det er bestyrelsens opfattelse, at det er individuelt til hvilken alder det enkelte bestyrelsesmedlem kan blive i bestyrelsen</p>
<p>5.9.1 Det <b>anbefales</b>, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	<p>I henhold til selskabets vedtægter er hele bestyrelsen på valg hvert år.</p>
<p>5.9.2 Det <b>anbefales</b>, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.</p>	<p>Årsrapporten indeholder oplysning om tidspunkt for medlemmernes indtræden i bestyrelse. I henhold til selskabets vedtægter er hele bestyrelsen på valg hvert år.</p>
<p>5.10.1 Det <b>anbefales</b>, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>SKAKO A/S overholder anbefalingen, idet selskabet har overvejet eventuelle udvalg. Der er nedsat en revisionskomite, hvis medlemmer er oplyst i årsrapporten. Bestyrelsen er af den opfattelse at selskabets størrelse og kompleksitet ikke medfører behov for nedsættelse af yderligere bestyrelsesudvalg.</p>
<p>5.10.2 Det <b>anbefales</b>, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet et flertal af bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige.</p>
<p>5.10.3 Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>.</p>	<p>SKAKO A/S overholder anbefalingen, idet selskabet har nedsat et revisionsudvalg.</p>
<p>5.10.4 Det <b>anbefales</b>, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget, og at</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>SKAKO A/S overholder anbefalingen, idet formanden for revisionsudvalget ikke er identisk med bestyrelsens formand, og revisionsudvalget har tilsammen en opdateret indsigt og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</p>
<p>5.10.5 Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansielle rapportering overvåger og rapporterer til det øverste</p>	<p>SKAKO A/S overholder anbefalingen idet revisionsudvalg gennemgår årsrapport og anden finansielle rapportering og afrapporterer til den øvrige bestyrelse på</p>



Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
ledelsesorgan om: <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.</li> </ul>	bestyrelsesmøder.
5.10.6. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget: <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,</li> <li>• fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	SKAKO A/S overholder anbefalingen idet revisionsudvalget overvåger selskabets interne kontroller. Bestyrelsen er af den opfattelse at selskabets størrelse og kompleksitet ikke medfører behov for ansættelse af en intern revision.
5.10.7. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u> , som har mindst følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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,</li> <li>• årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og</li> <li>• indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.</li> </ul>	Bestyrelsen er af den opfattelse at selskabets størrelse og kompleksitet ikke medfører behov for nedsættelse af et nomineringsudvalg.
5.10.8. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u> , som har mindst følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflytning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• 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</li> </ul>	Bestyrelsen er af den opfattelse at selskabets størrelse og kompleksitet ikke medfører behov for nedsættelse af et vederlagsudvalg.

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<p>direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.</li> </ul>	
<p>5.10.9. Det <b>anbefales</b>, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	<p>Bestyrelsen er af den opfattelse at selskabets størrelse og kompleksitet ikke medfører behov for nedsættelse af et vederlagsudvalg.</p>
<p>5.11.1. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er etableret en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsesarbejdet evalueret minimum én gang årligt.</p>
<p>5.11.2. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalinger, idet evalueringen af bestyrelsesarbejdet forestås af bestyrelsesformanden.</p>
<p>5.11.3. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	<p>Det fremgår ikke af bestyrelsens forretningsorden, at bestyrelsen løbende skal evaluere direktionens arbejde og resultater. En sådan evaluering foregår dog løbende som et naturligt led i møderne mellem bestyrelsens formand og direktionen.</p>
<p>5.11.4. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er fastlagt en procedure for evaluering af samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.</p>
<p>6.1.1. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er udarbejdet "Overordnede retningslinjer i henhold til Selskabslovens §139 vedrørende incitamentsprogrammer for direktionen i SKAKO A/S. Der er aktuelt ikke incitamentsprogrammer for selskabets bestyrelse. Retningslinjerne omfatter ikke det faste vederlag.</p> <p>Retningslinjerne er offentliggjort på selskabets hjemmeside <a href="http://www.skako.com">www.skako.com</a></p>
<p>6.1.2. Det <b>anbefales</b> at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet vederlagspolitikken er vedtaget på generalforsamling den 25. april 2008</p>
<p>6.1.3. Det <b>anbefales</b>, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er udarbejdet "Overordnede retningslinjer i henhold til Selskabslovens §139 vedrørende incitamentsprogrammer for direktionen i SKAKO A/S. Der er aktuelt ikke incitamentsprogrammer for selska-</p>

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
	<p>bets bestyrelse. Retningslinjerne omfatter ikke det faste vederlag.</p> <p>Retningslinjerne er offentliggjort på selskabets hjemmeside <a href="http://www.skako.com">www.skako.com</a></p>
<p>6.1.4. Det <b>anbefales</b>, at vederlagspolitikken indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er udarbejdet "Overordnede retningslinjer i henhold til Selskabslovens §139 vedrørende incitamentsprogrammer for direktionen i SKAKO A/S. Der er aktuelt ikke incitamentsprogrammer for selskabets bestyrelse. Retningslinjerne omfatter ikke det faste vederlag.</p> <p>Retningslinjerne er offentliggjort på selskabets hjemmeside <a href="http://www.skako.com">www.skako.com</a>.</p>
<p>6.1.5. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.</li> </ul>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er udarbejdet "Overordnede retningslinjer i henhold til Selskabslovens §139 vedrørende incitamentsprogrammer for direktionen i SKAKO A/S. Der er aktuelt ikke incitamentsprogrammer for selskabets bestyrelse. Retningslinjerne omfatter ikke det faste vederlag.</p> <p>Retningslinjerne er offentliggjort på selskabets hjemmeside <a href="http://www.skako.com">www.skako.com</a></p>
<p>6.1.6. Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der aktuelt ikke er incitamentsprogrammer for selskabets bestyrelse.</p>
<p>6.1.7. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet aktiebaseret aflønning er revolverende og kan tidligst udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på indløsningsstidspunktet er forklaret.</p>
<p>6.1.8. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	<p>De udarbejdede "Overordnede retningslinjer i henhold til Selskabslovens §139 vedrørende incitamentsprogrammer for direktionen i SKAKO A/S indeholder ingen ret til tilbagebetaling.</p>
<p>6.1.9. Det <b>anbefales</b>, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt svarer til to års vederlag.</p>
<p>6.2.1. Det <b>anbefales</b>, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet vederlagspolitik er omtalt i ledelsesberetningen, og er offentliggjort på selskabets hjemmeside, <a href="http://www.skako.com">www.skako.com</a></p>
<p>6.2.2. Det <b>anbefales</b>, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>	<p>SKAKO A/S følger anbefalingen, idet selskabets vederlagspolitik forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
6.2.3. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet vedlag til hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen bliver oplyst i selskabets årsrapport.
6.2.4. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er ikke ydelsesbaserede pensionsordninger
6.2.5. Det <b>anbefales</b> , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet aftaler om fratrædelsesgodtgørelse omtales i selskabets årsrapport.
6.2.6. Det <b>anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlagt til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.
7.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet supplerer finder sted.
7.2.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet bestyrelsen ved godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, at regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning af fortsat drift.
8.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet dette sker løbende, i praksis på bestyrelsesmøderne.
8.1.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet dette sker løbende, som en del af den månedlige management rapportering til bestyrelsen
8.2.1. Det <b>anbefales</b> , 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	SKAKO A/S følger ikke anbefalingen, idet selskabet ikke finder en sådan ordning for formålstjenlig og opfordrer i stedet til anvendelse af den uformelle adgang til direktion og bestyrelse, som alle medarbejdere har.

Anbefaling	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
forseelser eller mistanke herom.	
8.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet ledelsesberetningen indeholder en beskrivelse af interne kontroller og risikostyring
9.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet der er regelmæssig dialog mellem revisor og bestyrelse bl.a. via revisors deltagelse i møderne i revisionsudvalget (arbejdsgruppen).
9.1.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.
9.1.3. Det <b>anbefales</b> , 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.	SKAKO A/S følger anbefalingen, idet bestyrelsen og revisionsudvalg mindst én gang årligt, har et møde med revisor uden, at direktionen er til stede.
9.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	SKAKO A/S følger ikke anbefalingen, idet bestyrelsen er af den opfattelse at selskabets størrelse og kompleksitet ikke medfører behov for ansættelse af en intern revision.  Selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer overvåges af direktionen og er kontrolleret af revisionsudvalget.