

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

Anbefaling	Gode eksempler	Dårlige eksempler	Begrundelse
<p>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.</p>		<p>Den primære dialog med selskabets aktionærer sker i forbindelse med generalforsamlingen.</p>	<p>Selskabet forholder sig ikke til anbefalingen.</p>
<p>1.3.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.</p>		<p>Der opfordres til en åben dialog på generalforsamlingen, hvor der typisk er tilmeldt mellem [...] aktionærer.</p>	<p>Forklaringen er for generel. Det fremgår ikke, hvad selskabet særligt gør for at fremme aktivt ejerskab og deltagelse i generalforsamlingen.</p>
<p>1.3.4. Det anbefales, at</p>	<p>Samtlige medlemmer af [...]</p>	<p>Alle medlemmer af</p>	<p>Afrapporteringen skal</p>

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

<p>samtliche medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.</p>	<p>bestyrelse og direktion er til stede på generalforsamlingen, medmindre helt ekstraordinære omstændigheder gør sig gældende. Samtlige medlemmer af bestyrelse og direktion var til stede på generalforsamlingen i [årstal], bortset fra et enkelt medlem.</p>	<p>bestyrelsen og direktionen tilstræber at være til stede på generalforsamlingen.</p>	<p>omtale forhold i den afsluttede regnskabsperiode, herunder hvordan var repræsentationen på den seneste generalforsamling.</p>
<p>1.4.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p>	<p>1. Bestyrelsen vil ikke forsøge at imødegå eventuelle overtagelsesforsøg uden generalforsamlingens godkendelse.</p> <p>2. I lyset af de begrænsninger, som følger af selskabets (vedtægter) samt dets ejerstruktur, forbeholder bestyrelsen sig retten til i visse tilfælde at afvise overtagelsestilbud uden forelæggelse for</p>		

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

	aktionærerne.	3. Ethvert overtagelsesforsøg vil blive forelagt bestyrelsen, som repræsenterer aktiemajoriteten. Bestyrelsen bestemmer herefter det videre forløb.	Det fremgår alene at sagen vil blive forelagt bestyrelsen, og dermed indirekte aktiemajoriteten, men ikke hvordan og i hvilket omfang generalforsamlingen vil blive inddraget.
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.		Bestyrelsen har til hensigt at følge denne anbefaling.	Det fremgår ikke utvetydigt, om bestyrelsen følger denne anbefaling eller ikke.
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	Selskabet har ikke formelle politikker for forholdet til interessenterne. Relationerne til interessenterne er central for en bredt forankret kundeorienteret servicevirksomhed, og der er derfor fra både	1. Selskabets centrale ledelsesorgan anser det ikke for nødvendigt, at selskabets praksis formuleres som en politik. 2. Bestyrelsens formandskab har 3 årlige møder med bankerne, som	Forklaringen skal gå på, hvorfor man ikke anser det for nødvendigt i det pågældende selskab. Selskabet redegør alene for at der afholdes møde med betydelige

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

<p>selskabets politikker herom.</p>	<p>bestyrelsens og direktionens side til stadighed opmærksomhed på at sikre og udbygge et godt samspil – alt med henblik på at styrke selskabets position. Selskabet deltager årligt i en række omfattende kundetilfredsheds- og loyalitetsundersøgelser, og resultaterne heraf benyttes, ligesom resultaterne af tilbagevendende medarbejdertilfredshedsundersøgelser, som værktøjer i den løbende udvikling af selskabet.</p>	<p>tilsammen ejer 76,3 pct. af selskabets aktier. Selskabet har derudover indarbejdet praksis for selskabets forhold til dets interessenter.</p>	<p>aktionærer, men siger ikke hvorfor man har valgt ikke at følge anbefalingen. Hvorfor er der ikke vedtaget politikker?</p>
<p>2.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p>	<p>Selskabet har ikke formelle politikker vedrørende CSR. Selskabet er en virksomhed, der – med respekt for de forretningsmæssige mål – opererer som en ansvarlig samfundsaktør. Fælles for selskabets tiltag inden for CSR er, at de skal være med til at understrege</p>		

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

	selskabets position som en etisk ansvarlig virksomhed – både blandt medarbejdere, hos kunderne og i omverdenen.		
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	Selskabets aktionærer er overvejende danske, og for nærværende forventes det ikke at aktien vil kunne tiltrække mange internationale investorer. Af omkostningshensyn er oplysninger på engelsk derfor fravalgt.	Når det er væsentligt, udfærdiges meddelelser og opfølgning på engelsk.	Forklaringen skal gå på, hvorfor man ikke altid udfærdiger meddelelser m.v. på engelsk. Hvad afgør, om noget er væsentligt?
4.1.4. Det anbefales , at det	Bestyrelsen og direktionen i		

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

<p>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.</p>	<p>selskabet lægger vægt på, at koncernens medarbejdere skal have lige muligheder uanset køn, alder, race og religion. Stillingtagen til selskabets aktiviteter for sikring af mangfoldighed indgår som et fast punkt i selskabets årsplan for bestyrelsesmøder.</p> <p>Koncernens decentrale struktur har imidlertid foranlediget, at der ikke fra centralt hold er fastlagt konkrete mål for arbejdet med at sikre mangfoldighed. Som følge rapporteres der for nærværende ikke om målsætning og status for opfyldelse heraf, og anbefalingen er derfor kun delvist opfyldt. Fremadrettet vil selskabet naturligvis opstille måltal og politikker for den kønsmæssige</p>		
--	---	--	--

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

	sammensætning af ledelsen i overensstemmelse med den lovgivning, der træder i kraft den 1. april 2013.		
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.	Bestyrelsesformanden sikrer, at der forinden indkaldelse til ordinær generalforsamling drøftes, om bestyrelsen har de nødvendige kompetencer. Selskabet har dog valgt ikke at offentliggøre kompetencebeskrivelsen på hjemmesiden pga. den store medieopmærksomhed, der er omkring selskabet, men bestyrelsen har besluttet, at det vil blive oplyst på selskabets hjemmeside i løbet af 2013.	<p>1. Bestyrelsen er opmærksom på, hvilke kompetencer, der påkræves for at kunne udføre sine opgaver. Det tages hensyn til disse krav i forbindelse med indstillingen til generalforsamlingen. Bestyrelsen anser det ikke for relevant at annoncere en specifik kompetencebeskrivelse på selskabets hjemmeside.</p> <p>2. Bestyrelsen finder de eksisterende rammer for bestyrelsesarbejdet passende. Det gælder også vedrørende rekrutteringskriterier og – processer, begrænsninger vedrørende bestyrelsesmedlemmernes andre bestyrelsesposter,</p>	<p>Det skal forklares, hvorfor bestyrelsen ikke anser det for relevant for det pågældende selskab at offentliggøre beskrivelsen på selskabets hjemmeside.</p> <p>Det skal forklares, hvorfor bestyrelsen ikke anser det for relevant at beskrive, hvilke kompetencer det skal råde over og offentliggøre beskrivelsen på hjemmesiden.</p>

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

		valgperiodens længde samt tilbagevendende evalueringsprocesser.	
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.		Dette fremgår fremadrettet af ledelsesberetningen i årsrapporten.	Afrapporteringen skal omtale forhold i den afsluttede regnskabsperiode.
5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.	Selskabet har en hovedaktionær, der ejer mere end 50 % af aktierne, og en række minoritetsaktionærer. Ejerstrukturen har betydning for sammensætningen af selskabets bestyrelse og er årsag til, at selskabet ikke følger anbefalingen.	Blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er aktuelt 1 ud af 5 uafhængige ifølge den anførte definition. I årsrapporten redegøres for, hvilke generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, der ikke er uafhængige ifølge den opstillede definition. Selskabet lægger vægt på,	

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

		at selskabets strategi om langsigtede investeringer komplementeres med stabilitet og kontinuitet i bestyrelsen.	
5.4.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, der anses for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.		Da alle selskabets generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, og dette også vil være et krav til fremtidige kandidater, vil dette ikke blive oplyst særskilt.	Medmindre denne oplysning medtages i hvert års afrapportering, vil aktionærerne ikke få kendskab til, at dette er selskabets politik.
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.	1. Selskabets medarbejdere i Danmark vælger i henhold til selskabslovens regler tre medlemmer til bestyrelsen. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for en periode på et til fire år. Udover det direkte valg af bestyrelsesmedlemmer vælger selskabets medarbejdere også et tilsvarende antal suppleanter, der vælges for		

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

	<p>tilsvarende perioder. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Denne medarbejderrepræsentationsordning fremgår af selskabets hjemmeside.</p> <p>2. Der er ikke medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.</p>	<p>Det fremgår af selskabets årsrapport, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for 4 år ad gangen ved afholdelse af valg.</p>	<p>Forklaringen må ikke være for overordnet.</p>
--	---	--	--

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

<p>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 påtænger sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	<p>Bestyrelsesformanden sikrer, at der mindst én gang årligt indsamles en oversigt over de enkelte bestyrelsesmedlemmernes hverv, og at der tages stilling til deres tid til at bestride bestyrelsesposten i [...].</p>		
<p>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.</p>	<p>1. Selskabet har ikke på nuværende tidspunkt fundet behov for at sætte en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, da selskabet lægger vægt på, at bestyrelsen består af medlemmer med en betydelig relevant erhvervsmæssig erfaring.</p> <p>2. Selskabet har ikke fastlagt aldersgrænse, idet bestyrelsesmedlemmernes personlige arbejdskapacitet</p>		

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges

(i henhold til 2011-anbefalingerne)

	<p>betragtes som forhold, der vurderes individuelt.</p>	<p>1. Selskabets bestyrelse har ikke fundet det nødvendigt at sætte en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer.</p> <p>2. Selskabet har ikke nogen vedtægtsbestemt aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer. Aldersgrænserne fremgår af bestyrelsens forretningsorden.</p>	<p>Det skal forklares, hvorfor bestyrelsen ikke finder det nødvendigt i forhold til det konkrete selskab og hvad selskabet gør i stedet for.</p> <p>Forklaringen skal endvidere gå på, hvorfor aldersgrænsen findes i forretningsordenen og ikke i vedtægterne, som er offentligt tilgængelige i modsætning til forretningsordenen.</p>
<p>5.10.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.</p>		<p>Revisionsudvalget varetages af den samlede bestyrelse.</p>	<p>Det skal forklares, hvorfor man ikke har nedsat et egentligt udvalg.</p>
<p>5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende</p>	<p>På baggrund af bestyrelsens størrelse og medlemmernes kompetencer har bestyrelsen besluttet ikke at oprette noget</p>		

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

forberedende opgaver: [...]	ledelsesudvalg udover et revisionsudvalg. Bestyrelsen varetager selv alle funktioner af sådanne ledelsesudvalg.		
5.10.8. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver: [...]	Der er ikke nedsat et vederlagsudvalg, jfr. punkt 5.10.1. Bestyrelsen har vedtaget en meget enkel vederlagspolitik for såvel bestyrelse som direktion. Vederlagspolitikken indeholder ikke incitaments-aflønning eller andre variable komponenter. Det er således bestyrelsens vurdering, at der ikke er behov for et vederlagsudvalg.	1. Et vederlagsudvalgs arbejdsopgaver varetages af formandskabet.	Der er ikke nedsat et udvalg i selskabet, og selskabet skal forklare

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

		<p>2. Det øverste ledelsesorgan har besluttet, at den type opgaver mest hensigtsmæssigt varetages af selskabets formand og næstformand i forening.</p>	<p>hvorfor. Det skal forklares, hvorfor det er den mest hensigtsmæssige måde for det konkrete selskab.</p>
<p>5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>		<p>Bestyrelsen undgår at anvende samme eksterne rådgiver som direktionen i selskabet.</p>	<p>Det fremgår ikke utvetydigt, om bestyrelsen følger denne anbefaling eller ikke.</p>
<p>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 selv-evalueringen og resultaterne</p>		<p>1. Bestyrelsen er af den opfattelse, at den anbefalede offentliggørelse ikke tjener noget nyttigt formål.</p> <p>2. Bestyrelsen finder det ikke formålstjenligt at give oplysninger herom i</p>	<p>Det skal forklares, hvorfor bestyrelsen er af den opfattelse mht. det konkrete selskab og hvad selskabet gør i stedet.</p> <p>Der er ingen oplysning om, hvordan evalueringen i øvrigt håndteres.</p>

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

heraf.		<p>årsrapporten.</p> <p>3. Selvevaluering forestås af formanden.</p> <p>4. Fremgangsmåden ved denne evaluering er uformel og ikke egnet til skematisk beskrivelse i årsrapporten</p>	<p>Det bør uddybes, hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes.</p> <p>Det bør uddybes, hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes.</p>
6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.		Selskabet har udarbejdet generelle retningslinjer for incitamentsaflønnning for direktion og bestyrelse.	Retningslinjer for incitaments-aflønning er kun en del af en vederlagspolitik. Anbefalingen går på, at der skal vedtages en vederlagspolitik, dvs. en politik, der indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, der indgår i vederlæggelsen – ikke

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

			kun incitamentsafløvning.
6.1.8. Det anbefales , at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	Bestyrelsen vurderer, at det alene er rimeligt at kræve tilbagebetaling af variable lønandele i overensstemmelse med den almindelige danske retsgrundsætning om tilbagesøgningskrav, som tilkommer den, der har erlagt en ydelse i den urigtige formering, at den pågældende var pligtig til at erlægge ydelsen ("condictio indebiti")	Fremadrettet kan selskabet kræve tilbagebetaling af variable lønandele.	Redegørelsen skal omtale forhold i den afsluttede regnskabsperiode.
6.2.5. Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	Oplysningerne offentliggøres i note X i selskabets årsrapport.	Årsrapporten indeholder oplysninger om direktionens fratrædelsesordninger.	Anbefalingen vedrører ikke kun fratrædelses-, men også fastholdelsesordninger.

Gode og dårlige eksempler på forklaringer, når en anbefaling ikke følges
(i henhold til 2011-anbefalingerne)

<p>6.2.6. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.</p>		<p>Bestyrelsens forslag til vederlag for det forgangene år godkendes i forbindelse med godkendelse af årsrapporten.</p>	<p>Selskabet forholder sig ikke til anbefalingen. Anbefalingen handler om vederlaget for det igangværende regnskabsår.</p>
<p>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.</p>	<p>Ordnningen er indført i følgende datterselskaber [...], men på grund af det lave antal medarbejdere i moderselskabet skønnes det ikke at være nødvendigt at indføre ordningen i moderselskabet.</p>		