Gentofte, marts 2011

Corporate governance i Brødrene Hartmann A/S 2011

Bestyrelsen og direktionen søger til stadighed at sikre, at Brødrene Hartmann A/S' ("Hartmann" eller "Selskabet") ledelsesstruktur og kontrolsystemer er hensigtsmæssige og fungerer tilfredsstillende. En række interne procedurer er udviklet og vedligeholdes løbende for at sikre en aktiv, sikker og lønsom styring af virksomheden.

Komitéen for god Selskabsledelse har i april 2010 offentliggjort et sæt nye anbefalinger for god selskabsledelse ("Anbefalingerne"). NASDAQ OMX Copenhagen A/S har implementeret disse i Regler for udstedere af aktier ("NASDAQ's regler").

Det følger af NASDAQ's regler punkt 4.3, at Hartmann skal give en redegørelse for, hvorledes man forholder sig til Anbefalingerne. Hartmann skal anvende "følg eller forklar" -princippet ved udarbejdelsen af redegørelsen.

Hartmann afgiver i ledelsesberetningen i årsrapporten en redegørelse i overensstemmelse med Årsregnskabsloven § 107b, som bl.a. indeholder oplysning om, at Selskabet er omfattet af Anbefalingerne.

Hartmanns bestyrelse har således taget stilling til Anbefalingerne, og det er bestyrelsens opfattelse, at Hartmann efterlever disse. Grundlaget for Hartmanns Corporate Governance er, ud over Anbefalingerne og NASDAQ's regler, endvidere selskabsloven, årsregnskabsloven, IFRS, værdipapirhandelsloven, Hartmanns vedtægter samt god praksis for virksomheder af samme størrelsesorden og med samme internationale rækkevidde som Hartmann.

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE	**HARTMANNS PRAKSIS**
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse *Selskabets aktionærer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi. Et positivt samspil mellem ledelse og aktionærer er derfor af væsentlig betydning. Aktionærernes indflydelse udøves på generalforsamlingen. Aktionærerne bør ved aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse som selskabets ejere medvirke til, at selskabets ledelse varetager*	

aktionærernes interesser bedst muligt og sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt. *God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for aktionærerne at indgå i dialog med selskabets ledelse. Dette kan bl.a. fremmes ved at sikre, at aktionærerne til stadighed er velorienterede om selskabets situation og fremtidsudsigter og, at generalforsamlingen reelt er et forum for kommunikation og drøftelse samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og træffer beslutninger.*	
<u>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</u> 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen anser generalforsamlingen for det centrale forum for aktionærernes indbyrdes dialog og dialog med Selskabets ledelse, mens selskabsmeddelelser, finansielle rapporter og Hartmanns hjemmeside er omdrejningspunktet for den løbende kommunikation mellem Selskabet og aktionærerne. På hjemmesiden findes bl.a. et arkiv med alle selskabsmeddelelser på dansk og engelsk samt regnskabspræsentationer. I forbindelse med afholdelse af generalforsamling fremgår Selskabets indkaldelse til generalforsamling også af hjemmesiden, ligesom der kan findes oplysninger om bl.a. aktier og stemmerettigheder, rekvireres adgangskort, gives elektronisk fuldmagt og foretages elektronisk tilmelding. Ifølge Selskabets vedtægter punkt 12a er bestyrelsen bemyndiget til at indføre elektronisk kommunikation mellem Selskabet og dets aktionærer, hvorefter Selskabet kan benytte elektronisk dokumentudveksling og elektronisk post i sin kommunikation med aktionærerne. Bestyrelsen har ikke på nuværende tidspunkt udnyttet denne bemyndigelse. Samtlige aktionærer har endvidere løbende mulighed for at kommunikere med Hartmanns Investor Relations ansvarlige og koncerndirektionen. Kontaktdata findes bl.a. på Selskabets hjemmeside.
<u>1.2. Kapital- og aktiestruktur</u> 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	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmann vurderer løbende Selskabets kapital- og aktiestruktur og redegør for denne vurdering i årsrapporten. Derudover redegør Selskabet også for kapital- og aktiestrukturen på Selskabets hjemmeside.

årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside. *Kommentar:* Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiekapitalens størrelse, aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet er passende kapitaliseret, samt sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.	Selskabet har én aktieklasse.
<u>1.3. Generalforsamling</u> 1.3.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmann søger at opfordre aktionærerne til at deltage i Selskabets generalforsamlinger. Dette understøttes bl.a. af, at det sikres, at aktionærerne i god tid kender datoen for den ordinære generalforsamling, idet denne fremgår af Hartmanns finanskalender, som offentliggøres senest ved udgangen af det foregående år, hvis muligt som en selskabsmeddelelse i forbindelse med delårsrapporten for 3. kvartal i det foregående regnskabsår. Finanskalenderen findes også på hjemmesiden. Derudover sendes indkaldelse til generalforsamlinger i så god tid, at aktionærerne har mulighed for at forberede sig inden generalforsamlingen. Indkaldelsen sendes/offentliggøres altid i overensstemmelse med de i selskabsloven angivne krav. Udover at opfylde selskabslovens krav, sender Selskabet, som en særlig service, indkaldelsen til samtlige navnenoterede aktionærer. Når særlige anliggender er på dagsordenen, udformes indkaldelsen således, at der gives fyldestgørende information om emnerne og beslutningsmulighederne. Endvidere påser Selskabet, at aktionærerne til enhver tid har mulighed for at komme til orde på generalforsamlingen med spørgsmål eller kommentarer. Ligesom aktionærerne forud for generalforsamlingen kan stille spørgsmål til dagsordenen og andet materiale til brug for generalforsamlingen, såfremt disse spørgsmål, af praktiske hensyn, er Selskabet i hænde senest 3 dage før generalforsamlingens afholdelse.

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. *Kommentar*: Elektroniske generalforsamlinger giver aktionærerne mulighed for at deltage i en generalforsamling, selvom de f.eks. er forhindret i at møde fysisk frem. En delvis elektronisk generalforsamling betyder, at aktionærerne har mulighed for at deltage enten ved fysisk fremmøde eller elektronisk.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Generalforsamlingen har taget stilling til spørgsmålet. Det følger således af Selskabets vedtægter punkt 8a, at bestyrelsen, når den anser det for hensigtsmæssigt, og generalforsamlingen kan afvikles på betryggende vis, kan tilbyde aktionærerne at deltage elektronisk på generalforsamlinger, der i øvrigt gennemføres ved fysisk fremmøde (delvis elektronisk generalforsamling). Bestyrelsen har foreløbigt skønnet, at generalforsamlingen skal afholdes ved fysisk fremmøde, men følger løbende den teknologiske udvikling.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Fuldmagtsblanketten, som Selskabet stiller til rådighed for aktionærerne i forbindelse med generalforsamlinger, udformes bl.a. som en menu-fuldmagt, hvor aktionærerne har mulighed for at tage individuel stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
1.3.4. Det **anbefales**, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Alle bestyrelsesmedlemmer og alle medlemmer af direktionen er som altovervejende hovedregel altid til stede på Selskabets generalforsamlinger. Der kan forekomme konkrete tilfælde, hvor enkelte medlemmer er forhindret i at deltage i en enkel generalforsamling. Dertil kommer, at der på ekstraordinære generalforsamlinger kan forekomme enkelte tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at det er tilstrækkeligt at alene enkelte medlemmer af henholdsvis bestyrelse og direktion er til stede. Dette kan f.eks. være ekstraordinære generalforsamlinger, som alene afholdes på foranledning af quorum-reglen, som fremgår af Selskabets vedtægter punkt 12.11.
<u>1.4. Overtagelsesforsøg</u> 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. *Kommentar:* Det er ikke afgørende, hvordan det centrale ledelsesorgan får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Kendskab kan	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen er opmærksom på sine forpligtelser i tilfælde af, at der fremsættes et offentligt overtagelsestilbud på Selskabets aktier. Bestyrelsen tillægger det væsentlig betydning at varetage aktionærernes interesser og opretholde et højt informationsniveau.

være opnået før tilbudsgiver offentliggør beslutningen om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Det er ikke i strid med anbefalingen, at det centrale ledelsesorgan søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud.	
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen kommer, i henhold til gældende regler på området, med en redegørelse i tilfælde af et overtagelsestilbud, hvoraf bestyrelsens holdning fremgår. Aktionærerne har med baggrund heri mulighed for selv at tage stilling til det fremsatte tilbud.
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar *For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og vædiskabende, er det afgørende, at selskabet udover dialogen med aktionærerne har gode relationer til sine øvrige interessenter (stakeholders).* *Selskabets ledelse bør drive og udvikle selskabet under behørig hensyntagen til dets interessenter og i passende omfang indgå i aktiv dialog med disse for at udvikle og styrke selskabet. En sådan dialog kan bl.a. foregå ved afholdelse af investormøder.*	
<u>2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne</u> 2.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen har identificeret de vigtigste interessenter, og disses væsentligste interesser i forhold til selskabet. Hartmann lægger vægt på at udvikle sin forretning, og herunder at identificere nye muligheder og risici, i en proces, der involverer interessenterne. Der afholdes jævnligt møder og anden dialog med bl.a. investorer, medarbejdere, kunder, kunders kunder, leverandører, politikere, naboer og ngo'er.

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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Direktionen lægger vægt på at føre en aktiv dialog med Hartmanns interessenter. Udgangspunktet for enhver dialog er ærlighed og gennemsigtighed. Bestyrelsen påser, at dialogen er aktiv, og at den respekterer interessenternes interesser. Politikker for selskabets forhold til dets væsentligste interessenter drøftes løbende. Hartmann har blandt andet fastlagt 10 konkrete principper for koncernens relationer til medarbejdere, leverandører og andre interessenter. Disse principper er fremlagt på hjemmesiden.
<u>2.2. Samfundsansvar</u> 2.2.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmann arbejder med miljømæssig og social bæredygtighed. Hartmann har siden 2003 været tilsluttet FN Global Compact, som er FN's globale forum for ansvarlig virksomhedsledelse. Hartmann har dermed forpligtet sig til at integrere FN Global Compact's fundamentale principper om menneskerettigheder og miljøbeskyttelse i strategi, virksomhedskultur og forretningspraksis. Det bemærkes i øvrigt at Selskabet i overensstemmelse med Årsregnskabsloven § 99a supplerer ledelsesberetningen med en redegørelse for samfundsansvar.
3. Åbenhed og transparens *Aktionærer, herunder potentielle aktionærer, og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om selskabet. Deres forståelse af og relation til selskabet afhænger bl.a. af omfanget og kvaliteten af den information, selskabet offentliggør.* *Åbenhed og transparens er væsentlige forudsætninger for, at selskabets aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid.* *Et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter forudsætter åbenhed og gensidig respekt.* *En gennemarbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper selskabet til rettidigt at levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte interne og eksterne oplysninger af høj kvalitet og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser.*	

<u>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</u> 3.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi. *Kommentar:* Et selskabs kommunikationsstrategi omhandler bl.a. hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmann har en kommunikationsstrategi vedtaget af bestyrelsen. Hartmann har endvidere udarbejdet en investor relations- og pressepolitik samt et internt regelsæt til sikring af Selskabets oplysningsforpligtelser overfor NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Hartmann informerer regelmæssigt investorer, analytikere og pressen om relevante forhold gennem møder og præsentationer. Desuden står Hartmanns ledelse og investor relations-ansvarlige til rådighed for besvarelse af henvendelser. Hjemmesiden indeholder et særskilt afsnit om investorforhold, herunder et afsnit om Hartmanns Corporate Governance. På hjemmesiden findes endvidere en nyhedsservice, hvor Hartmanns interessenter kan tilmelde sig abonnement på rapporter og meddelelser fra Selskabet. Hartmanns præsentationer ved regnskabsaflæggelse er tilgængelige i Power Point format på hjemmesiden samtidig med, at de foretages.
3.1.2. Det **anbefales**, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmann lægger vægt på at give alle investorer ensartet adgang til information om Selskabets anliggender. Selskabsmeddelelser er tilgængelige på både dansk og engelsk. Delårsrapporter og andre selskabsmeddelelser er tilgængelige på koncernens hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen via NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Grundet Hartmanns internationale relationer er Selskabets hjemmeside på engelsk.
3.1.3. Det **anbefales**, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmann udarbejder kvartalsrapporter.
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar *Det påhviler det øverste ledelsesorgan at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.* *Det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion, at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling samt*	

at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves. *Det er det øverste ledelsesorgans opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de konkrete resultater, direktionen opnår.* *Både det øverste og det centrale ledelsesorgan skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.* *Det er det centrale ledelsesorgans opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Det centrale ledelsesorgan skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.* *Det er væsentligt, at det centrale ledelsesorgan sikrer, at der løbende sker en udvikling af og opfølgning på selskabets strategiske mål og på, om forudsætningerne for at nå disse er til stede.*	
<u>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</u> 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsens overordnede opgaver er fastlagt i selskabslovens § 115. Bestyrelsen arbejder for at skabe vedvarende fremgang for Hartmann med henblik på at skabe størst mulig værdi for aktionærerne og opretholde tillid og tiltro fra alle interessentgrupper. Dette indebærer følgende centrale opgaver: ➢ at sikre, at Hartmann har en levedygtig vision og meningsfyldte værdier ➢ at tilse, at Hartmanns strategiske mål reflekterer visionen ➢ at sikre udviklingen af en strategi, der er afbalanceret i hensynet til vækst, risiko og lønsomhed På et årligt strategiseminar drøfter og vedtager bestyrelsen koncernens 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen påser løbende at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede. Dette indebærer følgende centrale opgaver:

	➢ at sikre og anbefale aktionærerne en sammensætning af bestyrelsen, der kan forholde sig til Selskabets strategiske forhold i en konstruktiv dialog med direktionen ➢ at ansætte og fastholde en kompetent koncernledelse ➢ at tilse tilstedeværelsen af en passende kapitalstruktur og reserver til at udnytte relevante vækstmuligheder og beskytte mod risici På det årlige strategiseminar drøftes disse forhold i forbindelse med fastlæggelsen af Selskabets strategi.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen fastlægger årligt sine væsentligste opgaver, herunder i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med Selskabet. Drøftelserne fokuserer på ➢ at sørge for et hensigtsmæssigt samarbejde og en holdbar arbejdsdeling mellem bestyrelsen og direktionen ➢ at sikre effektiv ledelse, passende rapporteringssystemer og finansielle kontroller samt omkostningsdisciplin ➢ at sikre, at der udøves en åben og ærlig forretningsmæssig adfærd i overensstemmelse med Hartmanns værdier ➢ at bevare en uafhængig revision
<u>4.2 Forretningsordener</u> 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen gennemgår årligt sin forretningsorden.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen gennemgår årligt direktionens forretningsorden.
<u>4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</u> *Formanden for det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver vil normalt omfatte fastsættelsen af en mødeplan for året, dagsorden for møderne og at lede møderne. Formanden sikrer tillige, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om selskabet og på-*	

ser, at det enkelte medlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet. Desuden er det formandens opgave at sikre gode og konstruktive relationer i det øverste ledelsesorgan og med direktionen samt en effektiv kommunikation, herunder med aktionærerne.	
4.3.1. Det **anbefales**, at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen har valgt en næstformand, hvis 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Forretningsordenen beskriver formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Formanden indkalder til og leder bestyrelsesmøderne, ligesom bestyrelsesmøderne i øvrigt afholdes i overensstemmelse med forretningsordenen. Formanden drager herunder bl.a. omsorg for, at bestyrelsens møder kan foregå i en åben og fri atmosfære, hvor bestyrelsen arbejder som et team, og hvor alle medlemmer kan komme til orde. Formanden sørger endvidere for, at der sker afklaring/beslutning vedrørende de drøftede spørgsmål. Samtidig med indkaldelsen sender formanden ved direktionens foranstaltning dagsordenen for bestyrelsesmødet samt eventuelt orienterende materiale vedrørende de enkelte punkter, der skal behandles, til medlemmerne, for at sikre den bedst mulige forberedelse til møderne.
4.3.4. Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse. *Kommentar:* Anbefalingen er alene relevant for bestyrelser, da formanden for et tilsynsråd ikke må udføre opgaver for selskabet, som ikke er en del af hvervet som formand.	**Hartmann følger denne anbefaling.** I overensstemmelse med forretningsordenen må formanden ikke udføre hverv for Selskabet, der ikke er en del af hvervet som formand. Formanden kan dog, hvor der er særligt behov herfor, udføre opgaver, som den pågældende bliver anmodet om at udføre af og for bestyrelsen**.** Såfremt dette undtagelsesvis skulle blive påkrævet, vil det ske i overensstemmelse med Anbefalingerne.

En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, skal indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.	
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering *I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør bestyrelsen sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver.* *Det er væsentligt, at det øverste ledelsesorgan i et selskab er sammensat således, at varetagelsen af de kontrolmæssige opgaver kan ske effektivt, og at der samtidig er en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan altid handler uafhængigt af særinteresser.* *Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller. Mangfoldighed kan øge kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan. Det øverste ledelsesorgan bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.*	
<u>5.1. Sammensætning</u> 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen er opmærksom på vigtigheden af at have de rette kompetencer til stede og dette forhold indgår i drøftelserne i forbindelse med den årlige samarbejdsevaluering. Kompetencebeskrivelsen er indeholdt i årsrapporten, der er tilgængelig på hjemmesiden, og indstillingen til generalforsamlingen udformes i lyset heraf.
5.1.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen vurderer hver kandidat på baggrund af en række kriterier, herunder kandidatens faglige kvalifikationer, forretningsmæssige erfaring, personlige egenskaber, hvorvidt profilen passer til koncernens behov, samt om kandidaten er disponibel til at deltage i bestyrelsens arbejde i det nødvendige omfang. Bestyrelsen tager i denne forbindelse hensyn til fornyelse og mangfoldighed i relation til bl.a. internatio-

	nal 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. *Kommentar:* Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, det øverste ledelsesorgan har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer, brancheerfaring, international erfaring, uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i det øverste ledelsesorgan.	**Hartmann følger denne anbefaling.** I indkaldelsen til generalforsamlingen indgår bestyrelseskandidaternes baggrund, kompetencer og øvrige ledelseshverv.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Ledelsesberetningen i Hartmanns årsrapport indeholder en profil af bestyrelsesmedlemmerne. Det fremgår af bestyrelsesmedlemmernes CV, at de opfylder aktionærernes krav til de brede kompetencer samt repræsentation af alle relevante fagområder.
<u>5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan</u> 5.2.1. Det **anbefales**, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Nye bestyrelsesmedlemmer mødes med direktionen. For at give indblik i de tekniske produktionsprocesser besøger nye medlemmer endvidere en eller flere af Hartmanns fabrikker.
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. *Kommentar:* Formanden bør i samarbejde med de enkelte medlemmer tage stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Medlemmernes behov for supplerende kompetencer vurderes i forbindelse med bestyrelsens selvevaluering.
<u>5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan</u> 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 beslut-	**Hartmann følger denne anbefaling.** Antallet af bestyrelsesmedlemmer fastsættes under hensyntagen til bestemmelserne i vedtægterne og med aktionærernes godkendelse. Hartmanns ved-

ningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	tægter kræver som minimum at tre og maksimalt otte medlemmer vælges af aktionærerne. Bestyrelsen vurderer løbende, om antallet af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er passende.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** I forbindelse med forberedelsen af Selskabets ordinære generalforsamling indgår overvejelser om antallet af bestyrelsesmedlemmer er passende henset til Selskabets behov. Hensyn til Selskabets strategi og medlemmernes kompetencer indgår bl.a. i overvejelserne.
<u>5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed</u> 5.4.1. Det **anbefales,** at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: • 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. *Kommentar:* Ved uafhængighed forstås, at den pågæl-	**Hartmann følger denne anbefaling.** Tre ud af fire generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige ifølge nærværende definition. Ét bestyrelsesmedlem anses ikke som uafhængigt grundet sin anciennitet i bestyrelsen og sin rolle som professionel rådgiver for Selskabet.

dende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for det øverste ledelsesorgan, kontrollerende aktionærer eller selskabet. Ledelsesorganet bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det materielle snarere end det formelle. Det er vigtigt, at ledelsesorganet sikrer fornyelse blandt ledelsesmedlemmerne, og at de enkelte ledelsesmedlemmer er bevidste om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere trufne beslutninger. Det forhold, at et medlem af det øverste ledelsesorgan er valgt med majoritetsaktionærens stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed. Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets hovedaktionær. Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af det øverste ledelsesorgan i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et medlem af det øverste ledelsesorgan i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af det øverste ledelsesorgan i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.	
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. *Kommentar:* Det øverste ledelsesorgan beslutter, hvilke medlemmer der betragtes som afhængige/ uafhængige.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Årsrapporten og indkaldelser til generalforsamlinger i Selskabet, hvor valg af bestyrelsesmedlemmer er på dagsordenen, indeholder oplysning om, hvilke generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer/nye kandidater, der ikke er uafhængige ifølge den opstillede definition.
<u>5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan</u> 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Systemet med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer forklares på Hartmanns hjemmeside. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

5.6. Mødefrekvens 5.6.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen afholder, i overensstemmelse med forretningsordenen, minimum fem faste bestyrelsesmøder om året og mødes i øvrigt, når det er nødvendigt. Mødefrekvensen fastlægges for ét år ad gangen**.** Antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten ligesom datoerne offentliggøres i årsrapporten for møderne vedrørende års- og kvartalsrapporteringen samt generalforsamlingen.
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. *Kommentar:* Ved vurderingen skal der tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter. Som hovedregel må det antages, at et medlem af det øverste ledelsesorgan, der samtidig er direktør i et selskab, ikke kan varetage mere end nogle få poster som menigt bestyrelsesmedlem eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Selskabets bestyrelsesmedlemmer beklæder hver især ikke flere poster end det enkelte bestyrelsesmedlem vurderer, er hensigtsmæssigt ud fra en betragtning om, at vedkommende kan udføre sit hverv på en for Selskabet tilfredsstillende vis.
5.7.2. Det **anbefales**, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: • 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Selskabet oplyser om forholdene i årsrapporten i overensstemmelse med anbefalingen.
5.8. Aldersgrænse 5.8.1. Det **anbefales**, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indehol-	**Hartmann følger denne anbefaling.** Det følger af Hartmanns vedtægter, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer ikke må være ældre end 69 år ved indtrædelse i bestyrelsen. Et bestyrelsesmed-

der oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.	lem skal fratræde bestyrelsen senest på den førstkommende ordinære generalforsamling, der afholdes efter den pågældendes 70 års fødselsdag. Årsrapporten indeholder oplysninger om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer samt om aldersgrænsen.
<u>5.9. Valgperiode</u> 5.9.1. Det **anbefales**, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	**Hartmann følger denne anbefaling.** De generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted samt udløbet af den aktuelle valgperiode.
<u>5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)</u> *Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan ved at medvirke til forberedelse af det materiale, der skal ligge til grund for beslutninger* *i det øverste ledelsesorgan, herunder materiale vedrørende revision, ledelsens sammensætning og ledelsens vederlæggelse.* *Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i det øverste ledelsesorgan, og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af det øverste ledelsesorgan har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget.* *Det øverste ledelsesorgan bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.* *Nedsættelsen af et udvalg må ikke medføre, at den fornødne behandling i det øverste ledelsesorgan begrænses eller undlades.* *Det øverste ledelsesorgan vurderer løbende, om der kan være behov for yderligere ledelsesudvalg, herunder f.eks. et risikoudvalg.*	
5.10.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør: • ledelsesudvalgenes kommissorier,	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmanns bestyrelse har nedsat en revisionskomité, som udgøres af den samlede bestyrelse. Hartmann offentliggør oplysningerne på Selskabets

• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne i det enkelte ledelses-udvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplys-ning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	hjemmeside i overensstemmelse med anbefalingen.
5.10.2. Det **anbefales**, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige. *Kommentar*: Et ledelsesudvalgs funktion kan varetages af det samlede ledelsesorgan, forudsat at eventuelle særlige krav til udvalget er opfyldt i det øverste ledelsesorgan, herunder om uafhængighed, faglige kvalifikationer m.v.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Når der nedsættes et ledelsesudvalg påser bestyrelsen at anbefalingen følges. Bestyrelsen benytter sig af muligheden for at lade den samlede bestyrelse varetage et udvalgs funktion. I så fald altid efter en vurdering af om særlige krav til udvalget er opfyldt i bestyrelsen i overensstemmelse med Anbefalingerne.
5.10.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg. *Kommentar*: I større selskaber og i selskaber med komplekse regnskabs- og revisionsforhold vil det typisk ikke være tilstrækkeligt, at det samlede øverste ledelsesorgan udøver revisionsudvalgets funktion.	**Hartmann følger ikke denne anbefaling.** Bestyrelsen som helhed udgør Selskabets revisions-udvalg. I lyset af bestyrelsens arbejdsform samt selskabets størrelse og regnskabs- og revisionsforholds kom-pleksitet, har Selskabet indtil nu vurderet, at udval-gets funktion iagttages mest hensigtsmæssigt af den samlede bestyrelse. Dette spørgsmål vil dog blive revurderet i 2011.
5.10.4. Det **anbefales**, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: • 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.	**NA** Hartmann har ikke nedsat et egentligt revisionsud-valg, og denne anbefaling er derfor ikke relevant.
5.10.5. Det **anbefales**, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om: • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn,	**NA** Den samlede bestyrelse fungerer som revisionsudvalg, og denne anbefaling er derfor ikke relevant.

• transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.	
5.10.6. Det **anbefales**, at revisionsudvalget: • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, • fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen i sin funktion som revisionsudvalg følger anbefalingen.
5.10.7. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver: • 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.	**Hartmann følger ikke denne anbefaling.** Hartmann har ikke nedsat egentlige bestyrelsesudvalg. Bestyrelsesopgaver relateret til nominering forberedes af formandskabet, som fremlægger sine forslag for den samlede bestyrelse. Bestyrelsen kan nedsætte bestyrelsesudvalg til at varetage ad hoc opgaver, som ved udvalgets etablering defineres af bestyrelsen. Et ad hoc udvalgs arbejde er forberedende, således at der med dette som grundlag sker en behandling og beslutning i bestyrelsen. Hvis udvalgets arbejde er omfattende, kan bestyrelsen tillægge udvalgets medlemmer særlig honorering. Størrelsen af et sådant honorar vil blive oplyst i årsrapporten og fremlagt på generalforsamlingen.

5.10.8. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver: • indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.	**Hartmann følger ikke denne anbefaling.** Hartmann har ikke nedsat egentlige bestyrelsesudvalg. Bestyrelsesopgaver relateret til vederlag forberedes af formandskabet, som fremlægger sine forslag for den samlede bestyrelse. Bestyrelsen kan nedsætte bestyrelsesudvalg til at varetage ad hoc opgaver, som ved udvalgets etablering defineres af bestyrelsen. Et ad hoc udvalgs arbejde er forberedende, således at der med dette som grundlag sker en behandling og beslutning i bestyrelsen. Hvis udvalgets arbejde er omfattende, kan bestyrelsen tillægge udvalgets medlemmer særlig honorering. Størrelsen af et sådant honorar vil blive oplyst i årsrapporten og fremlagt på generalforsamlingen.
5.10.9. Det **anbefales**, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	**NA** Hartmann har ikke noget vederlagsudvalg, og anbefalingen er derfor ikke relevant.
<u>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen</u> 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. *Kommentar:* Evalueringen bør indeholde en vurdering af det øverste ledelsesorgans sammensætning. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen foretager årligt evaluering af arbejdet i bestyrelsen og direktionen.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling** Evalueringen af Hartmanns bestyrelse forestås af formanden og resultatet drøftes i hele bestyrelsen. I årsrapporten oplyses om fremgangsmåden og resultaterne.

5.11.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier. *Kommentar:* Direktører, som er medlemmer af selskabets bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng er inhabile.	**Hartmann følger denne anbefaling** Bestyrelsens løbende evaluering af og tilsyn med direktionen varetages dels gennem den modtagne rapportering dels gennem drøftelser med direktionen på bestyrelsesmøderne. Formandskabet fører på bestyrelsens vegne et særligt tilsyn med direktionen, og bestyrelsen har på hver bestyrelsesmøde mulighed for at drøfte direktionens arbejde under et fast dagsordenspunkt, hvor direktionen ikke er til stede.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling** Formanden for bestyrelsen og den administrerende direktør afholder en årlig evalueringssamtale. Resultatet af evalueringen forelægges efterfølgende den samlede bestyrelse.
6. Ledelsens vederlag *Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Principperne for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.* *En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse. Den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del samt andre vederlagskomponenter, bør ligge på et rimeligt niveau og afspejle ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet. Den variable del af vederlaget skal baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse.*	
<u>6.1. Vederlagspolitikkens form og indhold</u> 6.1.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen.
6.1.2. Det **anbefales** at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Vederlagspolitikken godkendes på generalforsamlingen.
6.1.3. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	**Hartmann følger denne anbefaling.** De enkelte vederlagskomponenter er udtømmende beskrevet i Selskabets vederlagspolitik. Oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers

	og direktionsmedlemmers specificerede vederlag fremgår af årsrapporten.
6.1.4. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder: • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. *Kommentar*: Komitéens vejledning til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning (jf. selskabslovens § 139), som supplerer selskabslovens krav til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, kan naturligt indgå i selskabets overvejelser på området.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Vederlagspolitikken oplyser om forholdet mellem henholdsvis den faste løn, incitamentsaflønning og øvrige elementer i vederlæggelsen. Bestyrelsen lægger vægt på, at vederlaget til direktionen og bestyrelsen er på et konkurrencedygtigt niveau, og reflekterer den krævede indsats. Direktionens vederlagsstruktur er udformet på en sådan måde, at den er gennemsigtig og klart forståelig.
6.1.5. Det **anbefales**, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Vederlagspolitikken for direktionen i Hartmann benytter sig ikke af andre variable komponenter end årlig bonus. Bonusordningen for direktionen opfylder de første tre elementer i anbefalingen. Der er ingen variable komponenter i vederlaget til bestyrelsen.
6.1.6. Det **anbefales**, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen aflønnes med et fast honorar.
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	**NA** Hartmann benytter sig ikke af aktiebaseret aflønning.

markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	
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.	**Hartmann følger denne anbefaling** Bonusaftaler indeholder den anbefalede ret for Selskabet.
6.1.9. Det **anbefales**, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	**Hartmann følger denne anbefaling.**
<u>6.2. Oplysning om vederlagspolitikken</u> 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Årsrapporten indeholder en redegørelse for, hvordan vederlagspolitikken er gennemført.
6.2.2. Det **anbefales**, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmanns vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på generalforsamlingen.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Størrelsen af henholdsvis de enkelte bestyrelsesmedlemmers og de enkelte direktionsmedlemmers samlede specificerede vederlag, som medlemmet modtager fra selskabet, fremgår af Hartmanns årsrapport.
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 aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Pensionsordningerne til direktionen indeholder ikke ydelsesbaserede pensionsforpligtelser.
6.2.5. Det **anbefales**, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport. *Kommentar:* Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Det væsentligste indhold i direktionens fratrædelsesvilkår offentliggøres i årsrapporten

6.2.6. Det **anbefales**, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsens vederlag for det indeværende regnskabsår fremlægges til godkendelse på den generalforsamling, hvor årsrapporten for det foregående år forelægges til godkendelse.
7. Regnskabsaflæggelse (Finansiel rapportering) *Hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.* *Det påhviler medlemmerne af de pågældende ledelsesorganer at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for fremtidsudsigter.*	
<u>7.1. Yderligere relevante oplysninger</u> 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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Årsrapporten indeholder supplerende oplysninger, hvor det skønnes påkrævet.
<u>7.2. Going concern forudsætningen</u> 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. *Kommentar:* Ved denne stillingtagen bør der lægges vægt på selskabets konkrete situation, finansielle stilling og fremtidsudsigter herunder budgetter, forventninger til fremtidige pengestrømme, tilstedeværende kreditfaciliteter og disses kontraktlige og forventede forfaldsperioder, samt overholdelse af låneaftaler og eventuelle covenants m.v. Er de nødvendige forudsætninger ikke til stede, kan regnskabet ikke aflægges under forudsætning om going concern. Det øverste ledelsesorgans stillingtagen bør fremgå af ledelsesprotokollen.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen tager ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifik stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift.
8. Risikostyring og intern kontrol *Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem*	

medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Selskabets strategivalg medfører naturligt risici. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde. *Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at det øverste ledelsesorgan og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler disse organer. Det er derfor væsentligt, at det øverste ledelsesorgan påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.*	
8.1. Identifikation af risici 8.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmanns forretningsaktiviteter er omfattet af en række driftsrelaterede, finansielle, miljømæssige og sociale risici, som bestyrelsen og direktionen har identificeret og løbende forholder sig til. Det er en central målsætning for bestyrelsen at sikre, at koncernens risikoforhold til enhver tid er tilfredsstillende belyst, og at Hartmann har det nødvendige beredskab til risikostyring i form af politikker og procedurer.
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. *Kommentar:* Rapporteringen til det øverste ledelsesorgan kan bl.a. omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmanns koncernledelse identificerer, vurderer og evaluerer løbende alle væsentlige risici, som kan påvirke Hartmanns operationelle og finansielle mål. Nødvendige forholdsregler til imødegåelse af disse risici drøftes og vurderes blandt koncernledelse og bestyrelse. Dette gælder såvel strategiske som finansielle, driftsmæssige og øvrige risikofaktorer af væsentlig karakter.
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. *Kommentar:* Denne anbefaling ventes primært relevant i internationalt arbejdende koncerner. Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisionsudvalget.	**NA** Hartmanns bestyrelse har hidtil besluttet, at en whistleblower-ordning ikke var hensigtsmæssig. Bestyrelsen tager stilling til dette spørgsmål årligt.

8.3. Åbenhed om risikostyring 8.3.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici. *Kommentar*: Denne oplysning supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).	**Hartmann følger denne anbefaling.** Hartmanns årsrapport indeholder en grundig gennemgang af de væsentligste risici og risikostyringsprincipper i Hartmanns virksomhed.
9. Revision *Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i det øverste ledelsesorgans arbejde.*	
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen vurderer løbende revisors uafhængighed og kompetence. Kontakten mellem bestyrelse og revisor sker blandt andet på de fire årlige bestyrelsesmøder, hvor selskabet aflægger regnskab.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Honorering af revisor godkendes af bestyrelsen på baggrund af indstilling fra formandskabet. Den praktiske håndtering af revisionsaftalen varetages af direktionen.
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.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Bestyrelsen mødes med revisionen en gang årligt i forbindelse med et revisionsudvalgsmøde uden at direktionen er til stede.
9.2. Intern revision 9.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	**Hartmann følger denne anbefaling.** Der foretages efter behov controlling af og rådgivning til selskaberne i koncernen omkring opbygning og implementering af tilfredsstillende og hensigtsmæssige interne kontroller. Herudover gennemgår Selskabets revisor de interne kontrolsystemer. Eventuelle væsentlige mangler rapporteres i revisionsprotokollatet til bestyrelsen. Protokollatet gennemgås og vurderes i forbindelse med bestyrelsesmødet, hvorpå årsregnskabet for det foregående år fremlægges til godkendelse, og hvor den eksterne revision tillige er tilstede. På baggrund heraf vurderes det årligt af bestyrelsen, om der er behov for en intern revision.