

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b.

Denne redegørelse udgør en del af ledelsesberetningen i Brødrene Hartmann A/S' årsrapport for 2013, som dækker perioden 1. januar til 31. december 2013.

Redegørelsen omfatter en beskrivelse af Hartmanns ledelsesstruktur samt en beskrivelse af hovedelementerne i selskabets interne kontrol og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelse. Derudover beskriver redegørelsen Hartmanns stillingtagen til Komiteen for god Selskabsledelses anbefalinger som implementeret i NASDAQ OMX Copenhagens Regler for udstedere af aktier. Anbefalingerne er offentliggjort på www.corporategovernance.dk.

Ledelsesstruktur

Aktionærer

Aktionærerne kan udøve deres ret på generalforsamlingen, som er selskabets øverste organ. Alle aktionærer har ret til at deltage og stemme på generalforsamlingen ved fremmøde eller via fuldmagt. Beslutninger på generalforsamlingen vedtages generelt med simpelt stemmeflertal, mens beslutninger om blandt andet ændringer af selskabets vedtægter kræver, at 2/3 af såvel de afgivne stemmer som den på generalforsamlingen repræsenterede aktiekapital stemmer for.

Bestyrelse

Hartmanns bestyrelse varetager selskabets overordnede ledelse og træffer beslutninger om Hartmanns strategiske udvikling, budgetter, risikoforhold, køb og salg af virksomheder samt større udviklings- og investeringsprojekter. Derudover fører bestyrelsen tilsyn med direktionen.

Bestyrelsen består af syv medlemmer, hvoraf fem er aktionærvalgte og to er valgt af medarbejderne. De aktionærvalgte medlemmer vælges af generalforsamlingen for et år ad gangen med mulighed for genvalg og skal fratræde senest på den førstkommande ordinære generalforsamling, der afholdes efter den pågældendes 70 års fødselsdag. Medarbejderrepræsentanternes valgperiode er fire år og fastsat i overensstemmelse med selskabslovens regler.

Bestyrelsesmedlemmer opstilles til valg på generalforsamlingen ud fra en samlet bedømmelse af individuelle kompetencer og medlemmets bidrag til at sikre en fornuftig sammensætning af bestyrelsens kollektive kompetencer og profil. Der lægges vægt på, at bestyrelsen besidder kompetencer inden for områderne international ledelse, procesindustri og emballagevirksomhed, business-to-business salg og markedsføring, international produktion og supply chain management samt økonomi og regnskab. I forbindelse med indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlinger udsendes information om de nye medlemmers kompetencer og øvrige ledeshverv samt bestyrelsens kriterier for indstillingen.

Bestyrelsens arbejde er reguleret af en forretningsorden, som er udarbejdet i overensstemmelse med selskabslovens bestemmelser og revideres en gang om året. Bestyrelsen holdt 10 møder i 2013, og der var i alt 2 afbud til møderne. Formanden for bestyrelsen forestod i 2013 bestyrelsens selvevaluering i en intern proces, som ikke gav anledning til ændringer i bestyrelsens arbejde.

Hartmann har nedsat et egentligt revisionsudvalg, hvis opgaver primært omfatter områderne risikostyring, regnskabsudarbejdelse, økonomisk rapportering og interne kontroller. Udvalget udgøres af mindst 2 besty-

relsesmedlemmer, afholder møder mindst 5 gange årligt og rapporterer regelmæssigt til bestyrelsen. Udvalgets kommissorium findes på investor.hartmann-packaging.com.

For at sikre at bestyrelsen er velinformeret om selskabets drift, deltager direktionens medlemmer i bestyrelsesmøderne. Direktionen har taleret, men ikke stemmeret, og deltager ikke under punkter, der er forbeholdt bestyrelsens interne drøftelser.

Direktion

Hartmanns direktion ansættes af bestyrelsen og har ansvaret for selskabets daglige ledelse, herunder den driftsmæssige udvikling, resultater og interne udvikling. Direktionen er ansvarlig for at gennemføre Hartmanns strategi og de overordnede beslutninger, som er godkendt af bestyrelsen.

Vederlag til ledelsen

Hartmann søger at sikre, at vederlaget til bestyrelse og direktion er fastlagt på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau for selskaber af Hartmanns størrelse og kompleksitet med henblik på at sikre, at Hartmann kan tiltrække og fastholde kompetente personer.

Selskabets bestyrelse aflønnes med et fast honorar, som godkendes af generalforsamlingen. Bestyrelsen er ikke omfattet af incitamentsafhængig aflønning.

Direktionens løn og ansættelsesvilkår fastsættes af bestyrelsen, som også evaluerer direktionens indsats. Direktionens løn består af en fast årlig gage og en kontant præstationsrelateret bonus, som afhænger af de opnåede resultater. Hartmanns vederlagspolitik er tilgængelig på investor.hartmann-packaging.com, og vederlag for 2013 er anført i note 9 i årsrapporten for 2013.

Ændringer i 2013

På generalforsamlingen i april 2013 valgte aktionærerne Steen Parsholt som nyt bestyrelsesmedlem. Peter-Ulrik Plesner genopstillede ikke.

Michael Rohde Pedersen fratrådte sin stilling som adm. direktør i juni 2013. I oktober 2013 blev Ulrik Kolding Hartvig udnævnt som adm. direktør med tiltrædelse i januar 2014. I den mellemliggende periode var koncerntfinansdirektør Marianne Rørslev Bock konstitueret administrerende direktør.

Intern kontrol og risikostyring

Hartmann har i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen etableret en række interne kontroller for at sikre, at den finansielle rapportering giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation. De interne kontroller og risikostyringen sikrer samtidig, at den finansielle rapportering udarbejdes i overensstemmelse med gældende lovgivning og standarder.

Revisionsudvalget vurderer løbende, om der er behov for at etablere intern revision. På baggrund af Hartmanns begrænsede størrelse samt regnskabs- og revisionsmæssige kompleksitet varetages opgaverne af koncerntfinansfunktionen og de enkelte datterselskaber.

Hartmann forbedrer løbende de etablerede kontrol- og risikostyringssystemer, som skal mindske risikoen for, at fejl og uregelmæssigheder ikke identificeres og korrigeres i tide. Systemerne kan opdeles i:

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

Kontrolmiljø

Revisionsudvalget vurderer løbende Hartmanns overordnede organisationsstruktur og organisering samt bemanning af de funktioner, som har betydning for de interne kontroller og risikostyringen.

Det overordnede operationelle ansvar for risikostyring og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaf-læggelsen ligger hos direktionen, som i samarbejde med den lokale ledelse i de respektive datterselskaber vurderer, om der eksisterer et hensigtsmæssigt og effektivt kontrolmiljø. Direktionen rapporterer løbende til bestyrelsen om den driftsmæssige og økonomiske udvikling samt Hartmanns risikostilling.

Risikostyring og intern kontrol af regnskabsaf-læggelsen varetages af Hartmanns centrale finansfunktion, som udarbejder koncernpolitikker og instrukser på regnskabsområdet og sikrer faste procedurer for regnskabs-udarbejdelse, herunder vurdering af ny regnskabsregulering og præsentation af den finansielle rapportering til Hartmanns interessenter.

Der sker en løbende, systematisk vurdering af regnskabsaf-læggelsesprocessen i samarbejde med revisions-udvalget. Revisionsudvalgets arbejde og fokusområder opdateres årligt i form af en årsplan. Årsplanen er tilrettelagt således, at revisionsudvalget blandt andet overvåger regnskabsaf-læggelsesprocessen i forbindelse med offentliggørelse af årsrapport og delårsrapporter, herunder en gennemgang af den anvendte regn-skabspraksis samt væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger.

Risikovurdering

Revisionsudvalget vurderer løbende de væsentligste risici, som Hartmann er eksponeret for. Vurderingen baseres på løbende rapportering fra direktionen samt rapportering i forbindelse med væsentlige eksterne eller interne hændelser. Derudover indgår en formaliseret vurdering af risici i alle væsentlige beslutninger, som træffes vedrørende f.eks. større investeringer mv.

Direktionen vurderer løbende risici, som direkte eller indirekte påvirker regnskabsaf-læggelsen. Sådanne risici omfatter blandt andet it-relaterede risici og risici relateret til svig og uregelmæssigheder.

Kontrolaktiviteter

Efterlevelsen af reglerne for intern kontrol og risikostyring kontrolleres lokalt og i forbindelse med control-ling af selskaber og aktiviteter. Hartmanns kontrolaktiviteter har til formål at sikre, at de fastlagte regler og procedurer følges, at fejl, afvigelser eller mangler minimeres, og at regler og procedurer udvikles.

Den generalforsamlingsvalgte revision rapporterer eventuelle væsentlige svagheder i de interne kontroller og risikostyringen til revisionsudvalget og bestyrelsen samt mindre væsentlige forhold til direktionen. Revisionsudvalget, bestyrelsen og direktionen har i sådanne tilfælde ansvaret for, at der reageres på eventu-elle påpegede svagheder.

Information og kommunikation

Hartmanns procedurer for regnskabsaf-læggelsen fremgår af rapporteringsinstrukser, som opdateres efter behov. Instrukserne skal bidrage til at sikre, at Hartmann efterlever sine oplysningsforpligtelser i overens-stemmelse med love, bekendtgørelser og andre forskrifter. Hartmann bestræber sig på at opretholde et højt informations- og kommunikationsniveau med henblik på at sikre en høj kvalitet i den løbende rappor-tering, som er grundlaget for selskabets regnskabsaf-læggelse og økonomistyring.

Overvågning

Hartmann overvåger og indsamler regnskabsrapportering gennem et integreret økonomi- og informations-system, som sikrer, at finansfunktionen opnår en høj grad af gennemsigtighed i forhold til de enkelte forret-ningsenheder. Finansfunktionen kan derved analysere rapporteringen for fejl og uregelmæssigheder og iden-tificere eventuelle svagheder i de interne kontroller samt manglende overholdelse af procedurer og politik-ker mv.

Direktionen og bestyrelsen modtager fast månedlig rapportering.

Anbefalinger for god selskabsledelse

Ifølge årsregnskabslovens § 107 b og punkt 4.3 i NASDAQ OMX Copenhagens Regler for udstedere af aktier skal Hartmann redegøre for, hvordan selskabet forholder sig til Komiteen for god Selskabsledelses anbefalinger ved anvendelse af "følg eller forklar" -princippet.

Hartmanns bestyrelse har således taget stilling til anbefalingerne, og det er bestyrelsens opfattelse, at Hartmann efterlever langt hovedparten af disse. Grundlaget for god selskabsledelse i Hartmann er, ud over anbefalingerne og NASDAQ OMX Copenhagens 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
<p>I. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</p> <p>Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi. Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter. God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorerne at indgå i dialog med selskabets ledelse. Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.</p> <p>Aktionærerne bør som selskabets ejere vælge aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse ved på generalforsamlingen at medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og dermed sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.</p>	
<p><u>I.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</u></p> <p>I.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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 kom-</p>

<p>kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.</p> <p>Kommentar: Selskabets dialog med aktionærerne kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt, hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted. Strategien bør endvidere forholde sig til, udvælgelse og tiltrækning af investormålgrupper.</p> <p>Kommunikationen har til formål at sikre, at alle aktionærer har lige og jævnlig information.</p> <p>Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt etableres ved deltagelse i eller tilbagemelding fra investormøder eller løbende rapportering fra direktionen.</p> <p>Formanden bør på vegne af bestyrelsen sikre gode og konstruktive relationer med aktionærerne.</p>	<p>munikation mellem Selskabet og aktionærerne.</p> <p>Hartmann lægger vægt på at give alle investorer ensartet adgang til information, og bestyrelsen har vedtaget en Investor Relations-strategi samt en Investor Relations-politik. Sidstnævnte er tilgængelig på Selskabets hjemmeside. Her findes endvidere et arkiv med alle selskabsmeddelelser på dansk og engelsk, en sektion om Corporate Governance samt regnskabspræsentationer, som gøres tilgængelige samtidigt med, at de afholdes. Hartmanns interessenter kan derudover tilmelde sig abonnement på rapporter og meddelelser fra Selskabet.</p> <p>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.</p>
<p>1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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. Hartmanns bestyrelse har vedtaget en Investor Relations-politik, og øvrige politikker for selskabets forhold til dets væsentligste interessenter drøftes løbende.</p>
<p>1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmann udarbejder kvartalsrapporter.</p>
<p><u>1.2. Generalforsamling</u></p> <p>1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.</p> <p>Kommentar: Ved tilrettelæggelsen af generalforsamlingen er det vigtigt at tilsikre, at aktionærerne dels har mulighed for at deltage dels mulighed for at ytre sig på generalforsamlingen. Overvejelserne bør indeholde muligheden for at afholde generalforsamling enten helt eller delvis elektronisk, således at aktionærerne har mulighed for at deltage uden at møde fysisk frem. Herved får aktionærerne mulighed for at påvirke og vejlede selskabets ledelse om sel-</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmann søger at opfordre aktionærerne til at deltage i Selskabets generalforsamlinger.</p> <p>Det sikres bl.a. af, 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 i forbindelse med delårsrapporten for 3. kvartal i det foregående regnskabsår. Finanskalenderen findes også på hjemmesiden.</p> <p>Derudover sendes indkaldelse til generalforsamlinger i så god tid, at aktionærerne har mulighed for at forberede sig inden generalforsamlingen. Indkaldel-</p>

<p>skabets udvikling på kort og lang sigt.</p>	<p>sen offentliggøres altid i overensstemmelse med de i selskabsloven angivne krav og fremgår af hjemmesiden, hvor der også kan findes oplysninger om bl.a. aktier og stemmerettigheder, rekvireres adgangskort, gives elektronisk fuldmagt og foretages elektronisk tilmelding.</p> <p>Når særlige anliggender er på dagsordenen, udformes indkaldelsen således, at der gives fyldestgørende information om emnerne og beslutningsmulighederne.</p> <p>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.</p>
<p>1.2.2 Det anbefales, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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.</p>
<p><u>1.3. Overtagelsesforsøg</u></p> <p>1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.</p> <p>Kommentar: Bestyrelsen bør sikre, at der foreligger en beredskabsprocedure i tilfælde af overtagelsesforsøg. En beredskabsprocedure har til formål at sikre, at aktionærerne får reel mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår, samt at bestyrelsen</p> <ul style="list-style-type: none"> • er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra, • har drøftet hvem, der påtager sig hvilke 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen har etableret en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg i overensstemmelse med anbefalingen.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

<p>opgaver, og hvilke rådgivere den eventuelt vil gøre brug af, samt</p> <ul style="list-style-type: none">• er forberedt på de udfordringer, som selskabets værdiskabelsesplan måtte udstille, jfr. kommentar til anbefaling 2.1.2. <p>Det er ikke i strid med anbefalingen, at bestyrelsen søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud med det formål at skabe værdi for aktionærerne.</p>	
<p>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</p> <p>Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.</p> <p>Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen 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 forsvarelig organisation af selskabets virksomhed.</p> <p>Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.</p> <p>Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de resultater, direktionen i øvrigt opnår.</p> <p>Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.</p> <p>For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet og påse, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer</p>	

<p>bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.</p>	
<p>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</p> <p>2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.</p> <p>Kommentar: Ved en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens opgaver bør der sikres tid til en drøftelse af selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse. Etablering af en årsplan – ved brug af årshjul – kan bidrage til at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver tilpasset selskabets virksomhed og behov. En gennemgang af bestyrelsens forretningsorden udgør også en del heraf.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen fastlægger årligt sine væsentligste opgaver. Drøftelserne fokuserer på:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ at tage stilling til Selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse ➤ at sørge for et hensigtsmæssigt samarbejde og en holdbar arbejdsdeling mellem bestyrelsen og direktionen ➤ at sikre tilstedeværelsen af de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer og finansielle ressourcer ➤ 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 <p>Bestyrelsen fastlægger en årsplan og gennemgår sin forretningsorden årligt.</p>
<p>2.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.</p> <p>Kommentar: Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier, herunder et ”bedste ejer”-princip scenarie med synergieffekt ved enten frasalgs eller tilkøbs. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.</p> <p>Arbejdet med det løbende strategiarbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at bestyrelsen har reel mulighed for at præge selskabets strategiske retning. Det kan med fordel ske ved at involvere bestyrelsen undervejs i strategiarbejdet.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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 aktionærene og opretholde tillid og tiltro fra alle interessentgrupper. Dette indebærer følgende centrale opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 <p>På et årligt strategiseminar drøfter og vedtager bestyrelsen koncernens strategi og udmønter denne i en plan for værdiskabelsen.</p>
<p>2.1.3. Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmann vurderer løbende Selskabets kapital- og aktiestruktur og redegør for denne vurdering i årsrapporten.</p> <p>Derudover redegør Selskabet også for kapital- og aktiestrukturen på Selskabets hjemmeside.</p>

<p>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 til stadighed har et passende kapitalberedskab samt at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.</p>	<p>Selskabet har en aktieklasse.</p>
<p>2.1.4. Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.</p> <p>Kommentar: Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive de nærmere rammer for samspillet, herunder f.eks. disponeringsregler og ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige ønsker om arbejds gange, godkendelse af politikker og bemyndigelser bør det fremgå af retningslinjerne.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen gennemgår årligt direktionens retningslinjer.</p>
<p>2.1.5. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.</p> <p>Kommentar: Særligt i forhold til risici er det væsentligt, at direktionen og de øvrige ledelseslag er sammensat således, at et kortere fravær af et direktionsmedlem ikke vil få væsentlig betydning for selskabets daglige drift.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen drøfter årligt direktionens sammensætning, udvikling, risici og successionsplaner.</p>
<p>2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte 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>Kommentar: Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. Der kan med fordel udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling for selskabet. Sådanne handlingsplaner kan supplere lovgivningens krav om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapporteringen herom.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen drøfter årligt selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i Selskabets ledelsesniveauer og har fastsat konkrete mål for indsatsen.</p> <p>Hartmanns målsætning og politik for den kønsmæssige fordeling på Selskabets ledelsesniveauer er tilgængelig på hjemmesiden.</p> <p>Hartmann redegør for opfyldelsen af målsætningen i Selskabets Global Compact-fremskridtsrapport.</p>
<p><u>2.2. Samfundsansvar</u></p> <p>2.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmann arbejder med miljømæssig og social bæredygtighed. Hartmann har siden 2003 været tilslut-</p>

<p>politikker for selskabets samfundsansvar.</p> <p>Kommentar: Bestyrelsen kan i den forbindelse tage stilling til selskabets eventuelle tilslutning til anerkendte nationale og internationale frivillige initiativer.</p>	<p>tet 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.</p> <p>Det bemærkes i øvrigt at Selskabet i overensstemmelse med Årsregnskabsloven § 99a supplerer ledelsesberetningen med en redegørelse for samfundsansvar.</p>
<p><u>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</u></p> <p>2.3.1. Det anbefales, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.</p> <p>Kommentar: I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen har valgt en næstformand, hvis rolle er i overensstemmelse med Anbefalingerne.</p> <p>Forretningsordenen beskriver formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.</p>
<p>2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.</p> <p>Kommentar: Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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.</p>
<p>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</p> <p>Bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.</p> <p>Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.</p>	

<p>Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.</p> <p>Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.</p> <p>Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.</p> <p>Udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.</p>	
<p>3.1. Sammensætning</p> <p>3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen er opmærksom på vigtigheden af at have de rette kompetencer til stede, og dette forhold indgår i drøftelserne i forbindelse med den årlige selvevaluering. Kompetencebeskrivelsen er indeholdt i Hartmanns supplerende lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, der er tilgængelig på hjemmesiden, og indstillingen til generalforsamlingen udformes i lyset heraf.</p>
<p>3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. 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. alder, international erfaring og køn.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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.</p> <p>Bestyrelsen tager i denne forbindelse hensyn til fornyelse og mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.</p>
<p>3.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>I indkaldelsen til generalforsamlingen indgår bestyrelseskandidaternes baggrund, kompetencer og øvrige ledelseshverv.</p> <p>Årsrapporten og indkaldelser til generalforsamlinger i Selskabet, hvor valg af bestyrelsesmedlemmer er på dagsordenen, indeholder oplysning om, hvilke generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer/nye</p>

<p>virksomheder</p> <ul style="list-style-type: none"> • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige. <p>Kommentar: Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed (bl.a. alder, international erfaring og køn), uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen bør udformes i lyset heraf.</p>	<p>kandidater, der ikke er uafhængige ifølge den opstillede definition.</p>
<p>3.1.4. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Det følger af Hartmanns vedtægter, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer ikke må være ældre end 69 år ved indtrædelse i bestyrelsen. Et bestyrelsesmedlem skal fratræde bestyrelsen senest på den førstkommande ordinære generalforsamling, der afholdes efter den pågældendes 70 års fødselsdag.</p> <p>Årsrapporten indeholder oplysninger om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.</p>
<p>3.1.5. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>De generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>
<p><u>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</u></p> <p>3.2.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige ifølge nærværende definition.</p>

bestyrelsen,

- 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, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 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 bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

Kommentar: Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Det er vigtigt, at bestyrelsen sikrer fornyelse blandt medlemmerne, og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidst om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.

Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt med en kontrollerende aktionærs 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 kontrollerende aktionær.

Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af

<p>bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.</p> <p>Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.</p>	
<p>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</p> <p>3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen 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>Kommentar: Som hovedregel må det antages, at et bestyrelsesmedlem, 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. Ved vurderingen bør der ligeledes tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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.</p>
<p>3.3.2. Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i 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 den nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Selskabet oplyser om forholdene i årsrapporten i overensstemmelse med anbefalingen.</p>
<p>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</p> <p>Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten</p>	

<p>og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.</p> <p>Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.</p> <p>Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.</p> <p>Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg udover de nedenfor anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.</p> <p>Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg.</p>	
<p>3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmann offentliggør oplysningerne på Selskabets hjemmeside i overensstemmelse med anbefalingen.</p> <p>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.</p>
<p>3.4.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Når der nedsættes et ledelsesudvalg, påser bestyrelsen, at anbefalingen følges.</p> <p>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</p>

	med Anbefalingerne.
<p>3.4.3. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> • formanden for bestyrelsen 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. 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmann har nedsat et egentligt revisionsudvalg.</p> <p>Bestyrelsesformanden er ikke medlem af revisionsudvalget.</p> <p>Revisionsudvalget består af tre medlemmer, der er udpeget af bestyrelsen.</p> <p>Medlemmerne vælges for ét år ad gangen og har særlig sagkundskab og erfaring inden for finansiell rapportering og regnskabs- og revisionsforhold i børsnoterede selskaber.</p>
<p>3.4.4. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Revisionsudvalget mødes mindst fem gange årligt efter en detaljeret mødeplan. Yderligere møder kan aftales efter behov.</p> <p>Fire af de årlige møder afholdes forud for Selskabets offentliggørelse af årsrapporten og anden finansiell rapportering. Revisionsudvalget rapporterer til bestyrelsen om de nævnte forhold.</p>
<p>3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. <p>Kommentar: Et alternativ til etablering af egen intern revision kan være at outsource opgaven eventuelt til en anden end den generalforsamlingsvalgte revisor. Den pågældende varetager med reference til bestyrelsen den interne revision.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen vurderer løbende, om der er behov for at etablere intern revision.</p> <p>Som følge af Hartmanns begrænsede størrelse og regnskabs- samt revisionsmæssige kompleksitet varetages opgaverne af koncernfinansfunktionen og de enkelte dattervirksomheder.</p> <p>Revisionsudvalget har vurderet behovet og er enige med den samlede bestyrelse.</p>
<p>3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i 	<p>Hartmann følger ikke denne anbefaling.</p> <p>Hartmann har ikke nedsat et nomineringsudvalg. Bestyrelsesopgaver relateret til nominering forberedes af formandskabet, som fremlægger sine forslag for den samlede bestyrelse.</p>

<p>bestyrelsen og direktionen 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,</p> <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer. <p>Kommentar: Det bør overvejes at inddrage eksternt assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.</p>	
<p>3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder ”Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning”) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen 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, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet. 	<p>Hartmann følger ikke denne anbefaling.</p> <p>Hartmann har ikke nedsat et vederlagsudvalg. Bestyrelsesopgaver relateret til vederlag forberedes af formandskabet, som fremlægger sine forslag for den samlede bestyrelse.</p> <p>Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik, der generelt gælder i Selskabet.</p>
<p>3.4.8. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	<p>Ikke relevant</p> <p>Hartmann har ikke noget vederlagsudvalg, og anbefalingen er derfor ikke relevant.</p>

<p><u>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</u></p> <p>Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen.</p>	
<p>3.5.1 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.</p> <p>Kommentar: Evalueringen bør indeholde en vurdering af bestyrelsens sammensætning (herunder antal medlemmer), arbejde og resultater. Behovet for og nytten af udvalgsstrukturen, samt arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen, bør ligeledes indgå i evalueringen.</p> <p>Evalueringen af det individuelle medlem kan med fordel gennemføres som en anonym vurdering blandt de øvrige medlemmer og følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.</p> <p>Bestyrelsen bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre fornyelse sammenholdt med ønsket om en forsvarlig kontinuitet. Evalueringen bør danne grundlag for hvilke initiativer, der bør iværksættes såsom relevant supplerende uddannelse og fornyelse eller udskiftning.</p> <p>I evalueringen vil naturligt indgå de enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen foretager årligt evaluering af arbejdet i bestyrelsen og direktionen.</p> <p>Evalueringen af Hartmanns bestyrelse forestås af formanden, og resultatet drøftes i hele bestyrelsen.</p> <p>Der oplyses om fremgangsmåden og resultaterne i den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, som er tilgængelig på Selskabets hjemmeside.</p> <p>Medlemmernes behov for supplerende kompetencer vurderes i forbindelse med bestyrelsens selvevaluering.</p>
<p>3.5.2. Det anbefales, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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.</p>
<p>3.5.3. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling</p>

<p>årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p> <p>Kommentar: Direktører, som er medlemmer af selskabets bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng anses for inhabile.</p>	<p>Bestyrelsens løbende evaluering af og tilsyn med direktionen varetages dels gennem den modtagne rapportering dels gennem drøftelser med direktionen på bestyrelsesmøderne.</p> <p>Formandskabet fører på bestyrelsens vegne et særligt tilsyn med direktionen, og bestyrelsen har på hvert bestyrelsesmøde mulighed for at drøfte direktionens arbejde under et fast dagsordenspunkt, hvor direktionen ikke er til stede.</p>
<p>3.5.4. Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.</p> <p>Kommentar: Denne evaluering kan med fordel integreres i bestyrelsens samlede evaluering.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling</p> <p>Formanden for bestyrelsen og den administrerende direktør afholder en årlig evalueringssamtale. Resultatet af evalueringen forelægges efterfølgende den samlede bestyrelse.</p>
<p>4. Ledelsens vederlag</p> <p>Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.</p> <p>En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse (bestyrelsen og direktion). Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.</p> <p>Den variable del af vederlaget (incitamentsafflønning) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.</p>	
<p>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</p> <p>4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, 	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen. 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.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p> <p>Kommentar: Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønnning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning" efter selskabslovens § 139, skal efter deres godkendelse af generalforsamlingen alene behandles af generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte retningslinjer for incitamentsaflønnning.</p>	<p>De enkelte vederlagskomponenter er udtømmende beskrevet i Selskabets vederlagspolitik.</p> <p>Oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers og direktionsmedlemmers specificerede vederlag fremgår af årsrapporten.</p> <p>Vederlagspolitikken oplyser om forholdet mellem henholdsvis den faste løn, incitamentsaflønnning og øvrige elementer i vederlæggelsen.</p> <p>Vederlagspolitikken godkendes på generalforsamlingen og er tilgængelig på Selskabets hjemmeside.</p>
<p>4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønnning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret 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>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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 og indeholder den anbefalede ret for Selskabet.</p> <p>Der er ingen variable komponenter i vederlaget til bestyrelsen.</p>
<p>4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.</p> <p>Kommentar: Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsen aflønnes med et fast honorar.</p>
<p>4.1.4. Det anbefales, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være</p>	<p>Ikke relevant</p>

<p>revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.</p>	<p>Hartmann benytter sig ikke af aktiebaseret aflønning.</p>
<p>4.1.5. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p>
<p><u>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</u></p> <p>4.2.1. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmanns vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på generalforsamlingen.</p>
<p>4.2.2. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Bestyrelsens vederlag for det indeværende regnskabsår fremlægges til godkendelse på den generalforsamling, hvor årsrapporten for det foregående år forelægges til godkendelse.</p>
<p>4.2.3. Det anbefales, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.</p> <p>Kommentar: Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger samt disse ordningers aktuariemæssige værdi og forskydninger over året for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, ”change of control”-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Størrelsen af henholdsvis bestyrelsesmedlemmers og direktionsmedlemmers samlede specificerede vederlag, som medlemmet modtager fra koncernen, fremgår af Hartmanns årsrapport.</p> <p>Det væsentligste indhold i direktionens fratrædelsesvilkår offentliggøres i årsrapporten.</p>
<p>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</p> <p>Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiell rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.</p> <p>Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.</p> <p>Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og</p>	

<p>direktionen 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 værdiskabelse og fremtidsudsigter.</p> <p>Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal bestyrelsen specifikt tage 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.</p> <p>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. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.</p> <p>Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.</p> <p>En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.</p>	
<p><u>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</u></p> <p>5.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.</p> <p>Kommentar: Oplysningerne om selskabets risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).</p> <p>Direktionen bør løbende identificere de væsentligste risici og rapportere til bestyrelsen om udviklingen</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>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.</p> <p>Hartmanns årsrapport og lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse indeholder en gennemgang af de væsentligste risici og risikostyringsprincipper i Hartmanns virksomhed.</p>

inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.	
<p>5.2. Whistleblower-ordning</p> <p>5.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen 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>Kommentar: Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisionsudvalget.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Hartmanns bestyrelse forholder sig løbende til nødvendigheden af en whistleblower-ordning. Bestyrelsen tager stilling til dette spørgsmål årligt.</p>
<p>5.3. Kontakt til revisor</p> <p>5.3.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen 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.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Revisionsudvalget vurderer løbende revisors uafhængighed og kompetence. Kontakten mellem revisionsudvalg og revisor sker blandt andet på de fire årlige revisionsudvalgsmøder forud for selskabets aflæggelse af regnskab.</p> <p>Bestyrelsen mødes med revisionen en gang årligt i forbindelse med et revisionsudvalgsmøde uden, at direktionen er til stede.</p>
<p>5.3.2. Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.</p>	<p>Hartmann følger denne anbefaling.</p> <p>Honorering af revisor godkendes af bestyrelsen på baggrund af indstilling fra revisionsudvalget. Den praktiske håndtering af revisionsaftalen varetages af direktionen.</p>