

# Corporate Governance i Harboes Bryggeri A/S

Lovpligtig redegørelse jf. §107 b i årsregnskabsloven  
Regnskabsåret 2015/2016

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
<p>1.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.</p>	Selskabet følger			<p>Harboe lægger stor vægt på, at selskabets aktionærer har mulighed for at følge med i selskabets udvikling. Koncernens hjemmeside giver let adgang til aktuelle og detaljerede oplysninger om selskabets strategi, politikker, forretning og resultater. Koncernens ledelse fører en aktiv dialog med aktiemarkedet og gennemfører i løbet af året en række møder med potentielle og eksisterende investorer og analytikere. Præsentationer fra disse møder er tilgængelige på selskabets hjemmeside.</p>
<p>1.1.2. Det <b>anbefales</b>, 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>	Selskabet følger			<p>Det er en integreret del af Harboes ledelsesfilosofi og grundlæggende værdier, at selskabet har gode og konstruktive relationer til virksomhedens interessenter, som er baseret på åben dialog og</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				<p>gensidig respekt. Selskabets primære interesser og relationerne til disse drøftes løbende i selskabets bestyrelse. Harboe har formuleret en politik for relationerne til selskabets investorer, som findes i årsrapportens afsnit om aktionærforhold. Harboe søger endvidere som led i arbejdet med selskabets generelle samfundsansvar at opretholde gode relationer til øvrige nøgleinteresser.</p>
<p>1.1.3. Det <b>anbefales</b>, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.</p>			<p>Selskabet følger ikke</p>	<p>Harboe offentliggør kun halv- og helårsrapporter, som muliggjort ved de seneste ændringer i Værdipapirhandelsloven og Udstederbekendtgørelsen pr. 26. november 2015. De nye regler medfører en administrativ og ressourcemæssig lettelse, og det har tidligere været en udfordring, at de sæsonmæssige udsving i koncernens aktiviteter falder skævt i forhold til den regnskabsmæssige kvartalsrapportering, som dermed ikke giver et klart billede af den</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				overordnede udvikling. Harboe lægger imidlertid stor vægt på at investorer og øvrige interessenter er godt informeret om koncernens udvikling og resultater og vil derfor også fremover holde markedet informeret om væsentlige begivenheder, når det måtte være relevant mellem de formelle finansielle rapporteringer.
<b>1.2. Generalforsamling</b>				
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	Selskabet følger			Harboes generalforsamling indkaldes i henhold til vedtægterne med mindst tre ugers varsel sammen med den fuldstændige dagsorden. Alle dokumenter vedr. generalforsamlingen offentliggøres under en dedikeret menu på selskabets hjemmeside, og aktionærerne har mulighed for at få dokumenterne tilsendt direkte via e-mail. På generalforsamlingen giver ledelsen en detaljeret redegørelse for selskabets udvikling og

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				strategi og opfordrer aktionærene til debat herom.
1.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Selskabet følger			I forbindelse med generalforsamlingen udarbejder Harboe fuldmagter, som gør det muligt for aktionærene at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
<b>1.3. Overtagelsesforsøg</b>				
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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 aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	Selskabet følger			Harboe har en formel beredskabsprocedure, som sikrer, at aktionærene får mulighed for at tage stilling til et eventuelt overtagelsestilbud ved en generalforsamling. Harboes bestyrelse vil i tilfælde af et overtagelsestilbud lægge vægt på at vurdere betydningen af tilbuddet for samtlige selskabets aktionærer og for selskabet generelt.
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<b>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</b>				
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	Selskabet følger			Bestyrelsen tilrettelægger i forbindelse med den årlige

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				generalforsamling det kommende års bestyrelsesmøder og fastlægger sine væsentligste opgaver for året.
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Selskabet følger			Bestyrelsen fastlægger og opdaterer årligt selskabets strategi og afholder et årligt strategiseminar. Bestyrelsen følger løbende op på de strategiske initiativer og realiseringen af de fastsatte mål.
2.1.3. Det <b>anbefales</b> , 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.	Selskabet følger			Bestyrelsen vurderer løbende selskabets kapital- og aktiestruktur med henblik på at sikre et stabilt grundlag for selskabets langsigtede udvikling og værdiskabelse. Disse overvejelser og vurderinger er beskrevet i koncernens årsrapport.
2.1.4. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	Selskabet følger			Bestyrelsen drøfter én gang årligt selskabets forretningsorden for bestyrelse og direktion samt kravene til direktionens løbende rapportering til bestyrelsen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>2.1.5. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.</p>	Selskabet følger			<p>Bestyrelsen drøfter i forbindelse med den løbende rapportering selskabets udvikling og ledelsesmæssige behov. Som led i den fortsatte vækst og internationalisering af koncernens aktiviteter har bestyrelsen fokus på den fortsatte tilpasning af den ledelsesmæssige organisation inden for de strategiske fokusområder – også med henblik på den mere langsigtede ledelse af koncernen.</p>
<p>2.1.6. Det <b>anbefales</b>, 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>	Selskabet følger			<p>Det er bestyrelsens vurdering, at Harboes organisation og ledelse imødekommer ønsket om mangfoldighed. Disse hensyn indgår i selskabets HR-strategi, som dog først og fremmest tager udgangspunkt i at sikre den rigtige faglighed og kompetence i organisationen. Harboes bestyrelse har fastsat et måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen til 1/3, som skal være realiseret senest i forbindelse med selskabets ordinære generalforsamling i 2017. Harboes</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				politik for at øge andelen af kvinder og sikre generel mangfoldighed på de øvrige ledelsesniveauer i organisationen er godkendt af bestyrelsen.
<i>2.2. Samfundsansvar</i>				
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	Selskabet følger			Harboe har formuleret en politik for selskabets samfundsansvar og rapporterer om udviklingen på de prioriterede indsatsområder i årsrapporten. Som medlem af Bryggeriforeningen deltager selskabet endvidere i den løbende rapportering og udvikling af branchestandarder for samfundsansvar.
<i>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</i>				
2.3.1. Det <b>anbefales</b> at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.			Selskabet følger ikke	Det er bestyrelsens vurdering, at der aktuelt ikke er behov for en næstformand, men bestyrelsen vurderer løbende behovet i takt med udviklingen i selskabets strategiske udfordringer.
2.3.2. Det <b>anbefales</b> , 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	Selskabet følger			Bestyrelsesformanden deltager ikke i den daglige ledelse af selskabet, men bestyrelsen vil



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.				tage behørigt hensyn til anbefalingerne, hvis en situation skulle opstå, hvor det måtte blive relevant.
<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>				
<i>3.1. Sammensætning</i>				
<p>3.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>	Selskabet følger			I processen med identifikation af de nye bestyrelseskandidater er der lagt vægt på at tilføje Harboes ledelse relevante kompetencer inden for strategisk ledelse, produkt- og forretningsudvikling samt internationalt salg. I selskabets årsrapport og på hjemmesiden findes en nærmere beskrivelse af bestyrelsens medlemmer og deres kompetencer.
<p>3.1.2. Det <b>anbefales</b>, 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>	Selskabet følger			Processen for udvælgelse og indstilling af nye kandidater til bestyrelsen ledes af bestyrelsesformanden og selskabets hovedaktionær, som indstiller kandidater til den samlede bestyrelsens godkendelse. I processen lægges

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				der vægt på, at bestyrelsen er sammensat, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til erfaring, alder, køn mv. med henblik på at sikre Harboe et kompetent og alsidigt bidrag til ledelsesarbejde.
<p>3.1.3. Det <b>anbefales</b>, 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"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>	Selskabet følger			Aktionærerne modtager en beskrivelse af de opstillede kandidater, deres kompetencer, øvrige ledelseshverv og hvorvidt de betragtes som uafhængige forud for generalforsamlingen. Beskrivelserne er tilgængelige på selskabets hjemmeside.
<p>3.1.4. Det <b>anbefales</b>, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>			Selskabet følger ikke	Det er bestyrelsens vurdering, at der ikke er behov for en aldersgrænse for bestyrelsen. Det er bestyrelsens opfattelse, at den løbende vurdering af de enkelte bestyrelsesmedlemmers indsats og bidrag til bestyrelsesarbejdet er tilstrækkeligt grundlag for at vurdere fortsat medlemskab af bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmernes alder fremgår af årsrapporten.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.1.5. Det <b>anbefales</b> , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	Selskabet følger			De generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges for ét år ad gangen.
<b>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</b>				
<p>3.2.1. Det <b>anbefales</b>, 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"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• 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 bestyrelsen,</li> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>	Selskabet følger			Halvdelen af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer er uafhængige. Det fremgår af årsrapporten, hvilke af bestyrelsens medlemmer som betragtes som uafhængige, ligesom oplysningen fremgår af indstillingen af bestyrelsesmedlemmer, der er på valg.
<b>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</b>				
3.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	Selskabet følger			Bestyrelsen lægger vægt på og vurderer løbende, at de enkelte medlemmers øvrige arbejde og ansvar ikke forhindrer, at de kan

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				udføre deres hverv i Harboes bestyrelse på tilfredsstillende måde.
<p>3.3.2. Det <b>anbefales</b>, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelsehverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</li> </ul>	Selskabet følger			Samtlige anbefalede oplysninger om bestyrelsens medlemmer fremgår af selskabets årsrapport.
<b>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</b>				
<p>3.4.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>	Selskabet følger			Der er nedsat et revisionsudvalg under bestyrelsen. Udvalgets arbejdsopgaver og aktiviteter i løbet af året samt udvalgets sammensætning og særlige kvalifikationer er nærmere beskrevet i årsrapportens afsnit

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				om risikoforhold og afsnit om ledelse.
3.4.2. Det <b>anbefales</b> , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	Selskabet følger			Flertallet af medlemmerne i revisionsudvalget er uafhængige.
3.4.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> , der sammensættes således, at <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</li> </ul>		Selskabet følger delvist	Harboe har nedsat et revisionsudvalg, men har fundet det naturligt, at selskabets bestyrelsesformand, der har et dybdegående kendskab til koncernens finansielle og regnskabsmæssige forhold også er formand for revisionsudvalget. Arbejdet i revisionsudvalget foregår i øvrigt under tæt sparring mellem alle udvalgets medlemmer og trækker således på en bred sammensætning af finansielle og regnskabsmæssige kompetencer.	
3.4.4. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	Selskabet følger			Revisionsudvalget gennemgår forud for godkendelsen af finansiell rapportering regnskabspraksis og væsentlige økonomiske og risikomæssige forhold.
3.4.5. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget:	Selskabet følger			Revisionsudvalget vurderer årligt behovet for en intern revision.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>				
<p>3.4.6. Det <b>anbefales</b>, 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"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i 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,</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>		Selskabet følger delvist		Bestyrelsen har ikke nedsat et egentligt nomineringsudvalg, men vil løbende vurdere behovet. Selskabets ledelsesmæssige kompetencer, ressourcer og behovene herfor på kort og længere sigt drøftes dog regelmæssigt af bestyrelsesformanden og selskabets hovedaktionær, som indstiller forslag til ændringer og forslag til nye bestyrelseskandidater til den samlede bestyrelses godkendelse.
<p>3.4.7. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• 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</li> </ul>			Selskabet følger ikke	Bestyrelsen har ikke nedsat et vederlagsudvalg men vil løbende vurdere behovet. Væsentlige kontrakter afstemmes med bestyrelsens formand.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>				
3.4.8. Det <b>anbefales</b> , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.				Ikke relevant jf. bemærkning ovenfor.
<b>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</b>				
3.5.1. Det <b>anbefales</b> , 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.		Selskabet følger delvist		Bestyrelsen vurderer ikke, at der er behov for en formel evalueringsprocedure for bestyrelse og direktion. Bestyrelsesformanden påser, at der foregår en konstruktiv dialog på møderne, og at de enkelte medlemmer bidrager i henhold til deres kompetencer. Desuden evaluerer bestyrelsesformanden sammen med selskabets hovedaktionær årligt bestyrelsens arbejde og de enkelte bestyrelsesmedlemmers bidrag hertil.
3.5.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	Selskabet følger			Forud for selskabets årlige ordinære generalforsamling drøfter bestyrelsen sin fremadrettede sammensætning med afsæt i selskabets strategiske målsætninger og aktuelle stilling.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.5.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Selskabet følger			Bestyrelsen vurderer løbende ledelsens arbejde og resultater i forbindelse med den løbende finansielle og forretningsmæssige rapportering på basis af de målsætninger og forventninger, der er formuleret ved årets start.
3.5.4. Det <b>anbefales</b> , 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.			Selskabet følger ikke	Bestyrelsen vurderer ikke, at der er behov for en formel procedure til evaluering af samarbejdet mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, der også er hovedaktionær i selskabet og medlem af bestyrelsen. Bestyrelsesformanden og den administrerende direktør har en løbende tæt og konstruktiv dialog, og resultaterne heraf indgår i rapporteringen på bestyrelsesmøderne.
<b>4. Ledelsens vederlag</b>				
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>				
4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i</li> </ul>	Selskabet følger			Harboes bestyrelse lægger vægt på, at selskabet tilbyder direktion og øvrige ledelse konkurrencedygtige



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>				<p>ansættelsesvilkår og vurderer løbende, hvilke elementer der skal til for at motivere og fastholde dygtige og resultatorienterede ledere. Bestyrelsen har indtil videre valgt ikke at introducere aktierelaterede incitamentsprogrammer. Koncernens nøgleledere er omfattet af et resultatorienteret bonusprogram. Desuden omfatter Harboes tilbud til nøgleledere en række særlige elementer som f.eks. bolig og andre personalegoder, der gør det attraktivt at være ansat i Harboe, selvom virksomheden fysisk er placeret langt fra de store bycentre. Alle ansatte i Harboe er omfattet af selskabets pensionsordning. Vederlagspolitikken beskrives nærmere i bestyrelsesformandens beretning og godkendes på den ordinære generalforsamling. Direktionens og bestyrelsens vederlag er oplyst i årsrapporten. Fratrædelsesgodtgørelser for</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				ledere udgør maksimalt to års vederlag. Bestyrelsen aflønning er baseret på fast honorar og omfatter ikke aktieoptioner.
4.1.2. Det <b>anbefales</b> , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og</li> <li>• 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.</li> </ul>	Selskabet følger			Se bemærkning under 4.1.1.
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	Selskabet følger			Se bemærkning under 4.1.1.
4.1.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.				Ikke relevant jf. bemærkning 4.1.1.
4.1.5. Det <b>anbefales</b> , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	Selskabet følger			Se bemærkning under 4.1.1.
<b>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</b>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	Selskabet følger			Se bemærkning under 4.1.1.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	Selskabet følger			Bestyrelsens vederlag godkendes på selskabets generalforsamling for det igangværende regnskabsår.
4.2.3. Det <b>anbefales</b> , 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.		Selskabet følger delvist		Det samlede vederlag for bestyrelsen og direktionen oplyses i årsrapporten. Bestyrelsen vurderer ikke, at det er relevant at oplyse vederlaget for hvert enkelt medlem af bestyrelsen. De væsentligste elementer i fratrædelsesordninger for direktionen er oplyst i årsrapporten.
<b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b>				
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>				
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	Selskabet følger			Harboe analyserer og forholder sig løbende og mindst én gang årligt til de forretningsmæssige og finansielle risici, som har indflydelse på selskabets udvikling

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				og resultater. Risikoforhold og håndteringen heraf er beskrevet i selskabets årsrapport.
<b>5.2. Whistleblower-ordning</b>				
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	Selskabet følger			Bestyrelsen vurderer ikke, at det på nuværende tidspunkt er nødvendigt med en whistleblower-ordning. Harboe tilstræber gennem effektive rapporterings- og kontrolsystemer at skabe størst mulig transparens i ledelses- og beslutningsprocesser på tværs af koncernen. Bestyrelsen vil løbende vurdere behovet for en whistleblower-ordning.
<b>5.3. Kontakt til revisor</b>				
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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.		Selskabet følger delvist		Harboes bestyrelse og revisionsudvalg har en løbende dialog med selskabets revision, og relationen er tilrettelagt i henhold til anbefalingerne. Dog er selskabets adm. direktør også medlem af bestyrelsen og deltager derfor i alle møder med revisionen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				Desuden deltager revisor på bestyrelsesmødet i forbindelse med gennemgangen af årsrapporten.
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	Selskabet følger			Revisionsudvalget indstiller årligt forslag til revisionsaftale og -honorar til selskabets bestyrelse.