

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for regnskabsåret 2011, jf. årsregnskabslovens § 107b

(Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i H+H International A/S' årsrapport for regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2011)

Nedenstående to sektioner, "Ledelsesorganernes sammensætning og funktion" samt "Interne kontrol- og risikostyringssystemer for regnskabsafslæggelsesprocessen", er omfattet af revisionspåtegningen på H+H International A/S' årsrapport for 2011. Modsat er de øvrige oplysninger i nærværende *Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for regnskabsåret 2011, jf. årsregnskabslovens § 107b* ikke omfattet af revisionspåtegningen på H+H International A/S' årsrapport for 2011.

LEDELSESORGANERNES SAMMENSÆTNING OG FUNKTION

H+H International A/S har en tostrengt ledelsesstruktur, der består af bestyrelse og direktion, og hvor direktionen er underlagt bestyrelsens retningslinjer og beslutninger. Der er intet personsammenfald mellem bestyrelse og direktion. Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse, mens direktionen har ansvaret for den daglige ledelse under reference til bestyrelsen. Bestyrelsens og direktionens opgaver er yderligere beskrevet i bestyrelsens forretningsorden samt i instruks fra bestyrelsen til direktionen, og opgaverne inkluderer de forhold, som er fastsat i selskabslovens § 115 (bestyrelsens opgaver) samt § 117 (direktionens opgaver).

Bestyrelsen bestod i 2011 frem til den ordinære generalforsamling i april 2011 af seks medlemmer og derefter af fem medlemmer. Alle medlemmer er valgt af generalforsamlingen. Bestyrelsen har nedsat tre ledelsesudvalg: Et revisionsudvalg, et vederlagsudvalg og et nomineringsudvalg, alle bestående af tre bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsesformanden og næstformanden er medlem af alle tre ledelsesudvalg, og de menige medlemmer er hver medlem af et udvalg. Revisionsudvalget assisterer bestyrelsen med at overvåge forhold omkring regnskab, revision og interne kontroller. Vederlagsudvalget følger bl.a. løbende udviklingen i løn- og bonus-systemerne, herunder at incitamentsprogrammerne fremmer en vedvarende og langsigtet værdiskabelse for aktionærerne, ligesom udvalget udarbejder forslag til bestyrelsen til vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsordninger for ledelsen. Blandt andet bistår nomineringsudvalget bestyrelsesformanden med at tilrettelægge bestyrelsens selvevaluering samt på baggrund af bestyrelsens kompetenceprofil og konklusionerne fra selvevalueringen at identificere og anbefale bestyrelsen, hvilke bestyrelseskandidater bestyrelsen bør stille i forslag på generalforsamlingen. Det specifikke mandat vedtaget for hvert udvalg kan ses på selskabets hjemmeside, www.HplusH.com.

Direktionen består af to medlemmer i form af den administrerende direktør og selskabets CFO.

H+H international A/S' generalforsamling har godkendt *Retningslinjer for vederlag til bestyrelsen og direktionen, herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning af direktionen*. Formålet med disse retningslinjer er at sikre, at lønpakkerne understøtter selskabets mål på både kort og langt sigt, og at lønniveauet er afstemt med aktionærernes interesse i øget værdiskabelse. Ud fra retningslinjerne må bestyrelsesmedlemmerne udelukkende modtage vederlag i form af et fast honorar fastsat af generalforsamlingen i det pågældende regnskabsår. I lyset af formandens og næstformandens særlige opgaver, modtager formanden et honorar,



der er to gange standardhonoraret, og næstformanden et honorar, der er 1,5 gang standardhonoraret til menige medlemmer. Modsat kan direktionsmedlemmerne modtage både en fast årsløn og incitamentsaflønnning i form af en resultatafhængig kortsigtet incitamentsordning (kontantbaserede incitamenter) og en resultatafhængig langsigtet incitamentsordning (aktiebaserede incitamenter). Direktionsmedlemmerne modtager også arbejdsrelaterede goder ifølge normal markedspraksis (fx firmabil, fri mobiltelefon m.m.). Incitamentsordningerne indeholder resultatmæssige kriterier relateret til bestemte nøgletal for selskabet (Key Performance Indicators, KPI'er – dvs. EBIT, EBITDA, PBT, EPS, ROE, stigning i aktiekurs osv.) og/eller bestemte individuelle resultatkræfter af økonomisk eller anden art (fx gennemførelse af specifikke strategiske projekter – omstrukturingsplaner, opkøbsplaner, resultater inden for forskning & udvikling osv.). Den samlede incitamentsaflønnning må (når værdiansat på tidspunktet for påbegyndelsen af optjeningsperioden og beregnet i overensstemmelse med IFRS) ikke overstige 80 % af direktionsmedlemmets faste årsløn i det pågældende regnskabsår.

INTERNE KONTROL- OG RISIKOSTYRINGSSYSTEMER FOR REGNSKABS AFLÆGGELSESPROCESSEN

Generelt

H+H International A/S' bestyrelse og direktion har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring og interne kontrolmiljø i forbindelse med den økonomiske rapportering, herunder overholdelse af relevant lovgivning og anden regulering i relation til den økonomiske rapportering. Revisionsudvalget bistår bestyrelsen med dennes ansvar på dette område ved at undersøge og forberede diverse sager, som efterfølgende præsenteres for bestyrelsen til information og beslutningstagning. Der har i 2011 været afholdt fem møder i revisionsudvalget.

Bestyrelsen og direktionen finder, at ledelsens holdninger i de enkelte H+H-datterselskaber er afgørende for god risikostyring og intern kontrol i forbindelse med den økonomiske rapporteringsproces. Bestyrelsens og direktionens holdning til god risikostyring og intern kontrol i forbindelse med den økonomiske rapportering indskræpkes derfor til stadighed internt i H+H.

H+H's risikostyring, herunder interne kontroller i forbindelse med den økonomiske rapporteringsproces, er designet med henblik på effektivt at minimere risikoen for fejl og mangler. Bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med koncernens aktiviteter og deres eventuelle indflydelse på den økonomiske rapportering. H+H's risikostyring og interne kontrolmiljø udvikles og forbedres løbende, så disse altid modsvarer kravene til en international koncern.

Bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende de væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med koncernens aktiviteter samt risicienes og kontrollernes potentielle indflydelse på den økonomiske rapporteringsproces.

Kontrolmiljø

Bestyrelsen og revisionsudvalget vurderer mindst en gang om året H+H's organisationsstruktur og bemanning på væsentlige områder. Bestyrelsen eller direktionen fastlægger og godkender overordnede politikker, procedurer og kontroller på væsentlige områder i forbindelse med den økonomiske rapportering. Grundlaget er en klar organisationsstruktur, entydige rapporteringslinjer, autorisations- og attestationsprocedurer samt en passende funktionsadskillelse (fire øjne-princippet).

Revisionsudvalget og i sidste instans bestyrelsen vurderer mindst en gang årligt behovet for etablering af en intern revision. Med baggrund i H+H's begrænsede størrelse og i de eksisterende procedurer for kontrolopfølgning og den tætte rapportering af kontrolaktiviteterne til revisionsudvalget, som findes tilfredsstillende, ser

15. marts 2012

Offentliggjort på www.HplusH.com/governance_statement



hverken revisionsudvalget eller bestyrelsen noget behov for aktuelt at etablere en intern revision i H+H International A/S.

Bestyrelsen eller direktionen fastlægger og godkender de overordnede, væsentlige koncernpolitikker, -procedurer og -kontroller i forbindelse med den økonomiske rapporteringsproces, herunder *H+H Accounting Manual*, som indeholder regler for bl.a. processer, interne kontroller, funktionsadskillelse, afstemninger, godkendelse, autorisation, attestation, regnskabspraksis samt intern og ekstern rapportering. Godkendte politikker, procedurer og kontroller distribueres og meddeles til alle relevante medarbejdere i koncernen, og betydningen af overholdelse heraf indskræmpes til stadighed. Direktionen har betroet Koncernøkonomi ansvaret som central kontrolfunktion i koncernen, og i denne kapacitet overvåger og kontrollerer Koncernøkonomi løbende, at H+H's datterselskaber overholder koncernens politikker, procedurer osv.

Direktionen overvåger og kontrollerer løbende, at H+H's datterselskaber overholder relevant lovgivning og andre forskrifter og bestemmelser samt politikker i forbindelse med den økonomiske rapportering, og direktionen rapporterer regelmæssigt til revisionsudvalget og/eller bestyrelsen om eventuelle væsentlige resultater heraf.

Risikovurdering

Revisionsudvalget og direktionen foretager mindst en gang årligt en overordnet vurdering af risici i forbindelse med de økonomiske rapporteringsprocesser. Bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen tager som led i risikovurderingen løbende stilling til risikoen for besvigelser og til de foranstaltninger, der skal tages med henblik på at reducere eller eliminere disse risici, herunder den daglige ledelses mulighed for at tilsidesætte kontroller og for at udøve upassende indflydelse på den økonomiske rapportering.

På baggrund af resultatet af risikovurderingen gennemgår og godkender revisionsudvalget og i sidste instans bestyrelsen revideringer af H+H's risikostyringspolitik, som indeholder en beskrivelse af de største risici i forbindelse med de økonomiske rapporteringsprocesser samt foranstaltninger, der skal tages med henblik på at eliminere eller reducere de identificerede risici.

Kontrolaktiviteter, herunder overvågning

Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i den aktuelle risikovurdering. Koncernøkonomi sikrer implementering og overvågning af de økonomiske rapporteringsprocesser osv., som er indeholdt i H+H's forskellige politikker. Hermed sikres en ensartet opbygning og struktur af koncernens interne kontroller. Målet med H+H's kontrolaktiviteter er at sikre, at de politikker, manualer og øvrige procedurer, som bestyrelsen og/eller direktionen fastlægger, opfyldes. Desuden sikrer aktiviteterne, at eventuelle fejl, afvigelser og mangler forebygges, opdages og rettes. H+H implementerer løbende nye økonomiske rapporteringsprocesser og kontroller, som skal medvirke til yderligere at formindske risikoen for fejlrapporering. I 2011 er der bl.a. arbejdet yderligere med implementering af en fælles ERP-platform, som sikrer harmonisering og standardisering af den økonomiske dataproces.

Kontrolaktiviteterne omfatter både manuelle og fysiske kontroller (fx stikprøver af lageropgørelser, samtaler med relevante personer i den organisation, som kontrolleres, osv.). Kontrolaktiviteterne gennemføres af Koncernøkonomi, og i nogle tilfælde inddrages de eksterne revisorer eller andre konsulenter til at bistå med overvågningen og kontrollen. Kontrolaktiviteterne gennemføres i henhold til en række fastsatte krav med hensyn til bl.a. frekvens og dokumentation, opnåelse af sikkerhed for eksistensen af de i rapporteringen nævnte aktiver, afstemninger og finansiel analyse, som skal anvendes, osv. Omfanget og frekvensen af de kontrolforan-

15. marts 2012

Offentliggjort på www.HplusH.com/governance_statement



staltninger, der anvendes over for de enkelte H+H-datterselskaber, afhænger af deres risikovurdering og den risikoklassifikation, som udføres løbende for hvert datterselskab.

H+H's datterselskaber skal følge *H+H Accounting Manual*. Den økonomiske rapportering til Koncernøkonomi omfatter budgetrapportering og månedlig rapportering, herunder afvigelsesrapporter, samt regelmæssig ajourføring af skøn for året. Rapporteringen omfatter resultatopgørelse, balance og pengestrømsopgørelse samt muligheden for at anføre noter og supplerende oplysninger, hvis det er relevant eller kræves af Koncernøkonomi.

Hvert kvartal indhentes en ledelseserklæring fra hvert enkelt af H+H's datterselskaber, hvori den lokale direktør erklærer, at den økonomiske rapportering udgør et retvisende billede af det pågældende datterselskabs finansielle status, og at H+H's forskellige koncernpolitikker osv. er overholdt.

Eventuelle svagheder, kontrolsvigt, overskridelser af udstukne koncernpolitikker osv. eller andre væsentlige afvigelser, som påvises ved kontrolaktiviteterne, rapporteres af Koncernøkonomi til direktionen. Koncernøkonomi udarbejder en rapport med beskrivelse af resultaterne for hvert kontrolbesøg i H+H's datterselskaber, og denne rapport leveres til og drøftes med revisionsudvalget. Alt efter om resultaterne er alvorlige eller vedrører principielle sager, skal de i sidste instans rapporteres til bestyrelsen til information og videre foranstaltning. Ud over Koncernøkonomis rapport for hvert enkelt kontrolbesøg rapporterer H+H International A/S' eksterne revisor i revisionspåtegningen til bestyrelsen om eventuelle væsentlige svagheder, som er påvist i koncernens interne kontrolsystemer i forbindelse med den økonomiske rapporteringsproces. Mindre væsentlige forhold rapporteres dog direkte til direktionen. Hvis der påvises svagheder eller mangler i kontrolsystemet, overvåger revisionsudvalget, at direktionen reagerer effektivt, og at de aftalte tiltag til styrkelse af risikostyring og interne kontroller i relation til den økonomiske rapporteringsproces implementeres som planlagt.

Information og kommunikation

Bestyrelsen gennemgår årligt og reviderer eventuelt H+H's IR-politik, i henhold til hvilken det er H+H International A/S' mål altid at overholde oplysningsforpligtelserne i henhold til værdipapirhandelsloven, og i henhold til hvilken alle IR-oplysninger altid skal være relevante, præcise og rettidige. Politikken fastsætter klart, hvem der er ansvarlig for H+H International A/S' IR-aktiviteter, og kontaktpersoner i IR-sager.

PRINCIPPER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

Som børsnoteret er H+H International A/S ikke blot underlagt årsregnskabslovens krav men også *Regler for udstedere af aktier* fastsat af NASDAQ OMX Copenhagen A/S. I henhold til disse regler skal H+H International A/S rapportere, om det følger eller ikke følger *Anbefalingerne for god selskabsledelse* fastsat af Komitéen for god Selskabsledelse, og i det omfang en anbefaling ikke følges, skal det forklares, hvorfor anbefalingen ikke følges. Rapportering skal ske årligt og forholde sig til H+H International A/S' finansår, dvs. kalenderåret, og rapporteringen skal foreligge og offentliggøres samtidig med årsrapporten for det pågældende finansår.

Anbefalingerne for god selskabsledelse kan ses på www.corporategovernance.dk, ligesom de er gengivet i H+H's corporate governance-rapporteringsskema for regnskabsåret 2011 nedenfor.



CORPORATE GORVENANCE REPORT FOR 2011

- Anbefalingen følges ikke
- Anbefalingen følges delvist
- Anbefalingen følges

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse		
<i>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</i>		
1.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.	●	
<i>1.2. Kapital- og aktiestruktur</i>		
1.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	●	
<i>1.3. Generalforsamling</i>		
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	●	
1.3.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
1.3.3 Det anbefales , at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	●	
1.3.4. Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	●	
<i>1.4. Overtagelsesforsøg</i>		
1.4.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	●	
1.4.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.	●	
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar		
<i>2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar</i>		
2.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	●	
2.1.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	●	
<i>2.2. Samfundsansvar</i>		

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
2.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	●	H+H har i løbet af 2011 udarbejdet og implementeret generelle CSR-koncernpolitikker inden for forretningsetik og leverandørstyring, hvilke politikker både kan bidrage positivt til koncernens udvikling og tage hensyn til H+H's eksterne interessentgrupper og miljøet. Politikkerne vil løbende blive videreudviklet og suppleret af yderligere CSR-koncernpolitikker for fx miljø.
3. Åbenhed og transparens		
<i>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</i>		
3.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	●	
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	●	
3.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	●	
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar		
<i>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>		
4.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	●	
4.1.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.	●	
4.1.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssi-	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
ge kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.		
<p>4.1.4. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.</p>		<p>H+H International A/S' organisation er meget lille (færre end 15 personer), og de ansatte repræsenterer forskellige kompetencer, alder, nationalitet og køn. På koncernniveau er de fleste af datterselskabernes ledelser også mangfoldigt sammensat, bl.a. er mere end halvdelen af datterselskabernes respektive finance manager en kvinde, ligesom lederstillingerne i de fleste datterselskaber er besat af ansatte med forskellig nationalitet. Stillingsopslag for og udnævnelse til stillinger i ledelsen sker med fokus på kompetencekravene og uden diskrimination i forhold til alder, køn, nationalitet m.m.</p> <p>I anerkendelse af, at H+H-koncernen er international frem for dansk, skal ledelsen i moderselskabet H+H International A/S være mangfoldig i forhold til geografisk repræsentation, nationalitet og international erfaring. Mangfoldighed i form af køn er positivt, men ultimativt er det de professionelle og kommercielle kompetencer, som er afgørende ved rekruttering af personer til ledelsen.</p> <p>I lyset af den eksisterende mangfoldighed finder bestyrelsen for nuværende ingen grund til at fastsætte og forfølge specifikke mangfoldighedsmål på koncernniveau eller i moderselskabet H+H International A/S, og der redegøres derfor ikke om sådanne mål og status for opnåelse af målene i H+H International A/S' årsrapport eller på selskabets hjemmeside.</p>
4.2. Forretningsordener		
4.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets		

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
virksomhed og behov.		
4.2.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.	●	
<i>4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</i>		
4.3.1. Det anbefales , at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparingspartner for formanden.	●	
4.3.2. Det anbefales , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	●	
4.3.3. Det anbefales , at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.	●	
4.3.4. Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.	●	
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering		
<i>5.1. Sammensætning</i>		

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
5.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.	●	
5.1.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.	●	<p>Bestyrelsen har etableret et nomineringsudvalg, der sammen med bestyrelsesformanden og på baggrund af bestyrelsens kompetenceprofil sammenholdt med konklusionerne af bestyrelsens årlige selvevaluering skal komme med indstilling til bestyrelsen om, hvilke bestyrelsesmedlemmer, som bør genopstilles, og hvilke nye bestyrelseskandidater, som eventuelt bør foreslås på generalforsamlingen.</p> <p>Bestyrelsens nuværende sammensætning opfylder de påkrævede kompetencer, men også behovet for fornyelse og for mangfoldighed. Ved rekrutteringen af den siddende bestyrelse blev der identificeret kompetente kvindelige kandidater samt yngre kandidater, men ved den endelige udpegning af kandidater var der ikke kvinder eller yngre iblandt, da også andre hensyn end køn og alder, såsom fx international erfaring samt samspillet mellem kandidaternes kompetencer, tillagdes betydning.</p>
5.1.3. Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævede organisationsopgaver.	●	
5.1.4. Det anbefales , at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
de enkelte medlemmers særlige kompetencer.		
<i>5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>		
5.2.1. Det anbefales , at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	●	
5.2.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.	●	
<i>5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>		
5.3.1. Det anbefales , at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	●	
5.3.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.	●	
<i>5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed</i>		
5.4.1. Det anbefales , at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab, have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan, repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. per-	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
sonlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab, være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.		
5.4.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.	●	
<i>5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>		
5.5.1. Det anbefales , at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.	N/A	
<i>5.6. Mødefrekvens</i>		
5.6.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.	●	
<i>5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv</i>		
5.7.1. Det anbefales , at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
5.7.2. Det anbefales , at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: den pågældendes stilling, den pågældendes øvrige ledelsehverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.	●	
<i>5.8. Aldersgrænse</i>		
5.8.1. Det anbefales , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.	●	
<i>5.9. Valgperiode</i>		
5.9.1. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	●	
5.9.2. Det anbefales , at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.	●	
<i>5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)</i>		
5.10.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør: ledelsesudvalgenes kommissorier, udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg samt navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	●	
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.	●	
5.10.4. Det anbefales , at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	●	
5.10.5. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om: regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter, og usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.	●	
5.10.6. Det anbefales , at revisionsudvalget årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	●	
5.10.7. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver: beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer, årligt vurdere de enkelte	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom, overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.		
5.10.8. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver: indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.	●	
5.10.9. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	●	
<i>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen</i>		
5.11.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.	●	
5.11.2. Det anbefales , at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
5.11.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	●	
5.11.4. Det anbefales , at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.	●	
6. Ledelsens vederlag		
<i>6.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>		
6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	●	
6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	●	
6.1.3. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	●	
6.1.4. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder: en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.	●	
6.1.5. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesafløning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en veder-	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
lagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.		
6.1.6. Det anbefales , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	●	
6.1.7. Det anbefales , at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	●	
6.1.8. Det anbefales , at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	●	Ved en fejl blev en claw-back-klausul ikke medtaget i incitamentsordningerne for direktionen for 2011, men en sådan klausul vil blive implementeret med tilbagevirkende kraft i løbet af foråret 2012.
6.1.9. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	●	
6.2. <i>Oplysning om vederlagspolitikken</i>		
6.2.1. Det anbefales , at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.	●	
6.2.2. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	●	
6.2.3. Det anbefales , at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	●	
6.2.4. Det anbefales , at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag	N/A	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.		
6.2.5. Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	●	
6.2.6. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	●	
7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)		
<i>7.1. Yderligere relevante oplysninger</i>		
7.1.1. Det anbefales , at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.	●	
<i>7.2. Going concern forudsætningen</i>		
7.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.	●	
8. Risikostyring og intern kontrol		
<i>8.1. Identifikation af risici</i>		
8.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
regnskabsaflæggelsen.		
8.1.2. Det anbefales , at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.	●	
<i>8.2. Whistleblower-ordning</i>		
8.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	●	
<i>8.3. Åbenhed om risikostyring</i>		
8.3.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	●	
9. Revision		
<i>9.1. Kontakt til revisor</i>		
9.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	●	
9.1.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	●	
9.1.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	●	

Anbefaling	Følges / Følges ikke	H+H's begrundelse for ikke at følge anbefalingen
<i>9.2. Intern revision</i>		
9.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	●	