

BANG & OLUFSEN
Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse (corporate governance)
Lovpligtig redegørelse for selskabsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b

1. juni 2012 - 31. maj 2013

Denne årlige redegørelse for selskabsledelse for Bang & Olufsen a/s er en del af ledelsesberetningen i årsrapporten 2012/13 og dækker regnskabsperioden 1. juni 2012 til 31. maj 2013. Redegørelsen indeholder en beskrivelse af virksomhedens ledelsesstruktur, en gennemgang af, hvordan virksomheden forholder sig til "Anbefalinger for god selskabsledelse", der er implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen A/S i "Regler for udstedere af aktier", samt en beskrivelse af hovedelementerne i Bang & Olufsen koncernens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelse.

Ledelsesstruktur

Bestyrelsen

Bestyrelsen har det overordnede ledelsesansvar for virksomheden. I overensstemmelse med gældende praksis i Danmark fordeles ansvaret mellem bestyrelsen og direktionen, der er uafhængige af hinanden. Direktionen varetager den daglige ledelse af virksomheden, mens bestyrelsen fører tilsyn med direktionen og har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse. Bestyrelsen har i øjeblikket ni medlemmer, hvoraf seks vælges af generalforsamlingen, og tre vælges af medarbejderne. Af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, herunder formanden, er alle uafhængige. Alle generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen. Alle medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for fire år ad gangen i henhold til gældende lovgivning. Aldersgrænsen er 70 år.

Der afholdes seks til otte bestyrelsesmøder om året og ad hoc-møder efter behov. I 2012/13 har bestyrelsen holdt 8 møder.

Med undtagelse af de medarbejdervalgte medlemmer er Bang & Olufsens bestyrelsesmedlemmer forpligtet til, senest 12 måneder efter de er blevet valgt, at købe aktier i selskabet svarende til et beløb på mindst et års vederlag til et almindeligt bestyrelsesmedlem, og beholde disse aktier i hele medlemsperioden.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes nuværende aktiebeholdninger kan findes på side 38 i koncernregnskabet.

Regler for valg af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

Ifølge selskabsloven har medarbejdere i koncernens danske selskaber ret til at vælge et antal medlemmer og suppleanter til bestyrelsen svarende til halvdelen af det antal medlemmer, der vælges af generalforsamlingen, dog mindst 2 medlemmer.

Medarbejderne har valgt koncernrepræsentation således, at der alene vælges repræsentanter til bestyrelsen i moderselskabet, Bang & Olufsen a/s.

Det seneste valg af medarbejdere til bestyrelsen fandt sted i juni 2011 gennem en skriftlig, hemmelig og direkte afstemning. De valgte medarbejdere indtrådte i bestyrelsen umiddelbart efter afholdelse af den ordinære generalforsamling 2011.

Såfremt et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlems ansættelsesforhold ophører, udtræder den pågældende af bestyrelsen og der indtræder i dennes sted en af de valgte suppleanter.

Et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem har samme rettigheder, forpligtelser og ansvar som de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Udvalg

Bestyrelsen kan nedsætte bestyrelsesudvalg med henblik på at forberede beslutninger og anbefalinger til vurdering og godkendelse i bestyrelsen. Bang & Olufsen har i overensstemmelse med Reviderede Anbefalinger for God Selskabsledelse fra Komitéen for God Selskabsledelse nedsat tre bestyrelsesudvalg – et vederlagsudvalg, et nomineringsudvalg et revisionsudvalg. Udvalgene refererer til bestyrelsen og har hver et kommissorium, som angiver deres vigtigste opgaver og ansvar. Alle bestyrelsesudvalg består af uafhængige medlemmer.

Vederlagsudvalget

Bestyrelsen har nedsat et vederlagsudvalg, som består af to bestyrelsesmedlemmer valgt af bestyrelsen. Udvalgets opgave er at bistå bestyrelsen med at opfylde sine forpligtelser i forbindelse med etablering, implementering og udførelse af vederlagspolitikken for medlemmerne af bestyrelsen og direktionen (ledelsesorganerne). De nuværende medlemmer af vederlagsudvalget er Ole Andersen (formand, uafhængig) og Rolf Eriksen (uafhængig). Udvalget mødes mindst to gange årligt og i 2012/13 har udvalget holdt to møder. Vores vedtagne vederlagspolitik kan ses på <http://www.bang-olufsen.com/en/investors/company-information>

Nomineringsudvalget

Bestyrelsen har nedsat et nomineringsudvalg, som består af to bestyrelsesmedlemmer. Udvalgets opgave er at bistå bestyrelsen med at opfylde sine forpligtelser i forbindelse med i) nominering og udnævnelse af medlemmer til bestyrelsen og direktionen, ii) sikring af, at bestyrelsen og direktionen til enhver tid har en passende størrelse og er sammensat af personer med de nødvendige faglige kvalifikationer og erfaring og iii) gennemførelse af regelmæssige evalueringer af bestyrelsens og direktionens resultater. De nuværende medlemmer af nomineringsudvalget er Ole Andersen (formand, uafhængig) og Jim Hagemann Snabe (næstformand, uafhængig). Udvalget mødes mindst en gang årligt og i 2012/13 har udvalget holdt et møde.

Bestyrelsens formand forestår en årlig struktureret selvevaluering af den samlede bestyrelses præstation samt en evaluering af de enkelte bestyrelsesmedlemmers præstationer og kompetencer. Evalueringen foretages med henblik på kontinuerligt at forbedre bestyrelsesarbejdet samt for at vurdere, om den kompetencemæssige sammensætning er tilfredsstillende, og om der er behov for eventuel efteruddannelse.

Evalueringen er gennemført ved at de enkelte bestyrelsesmedlemmer samt selskabets direktører har udfyldt et spørgeskema med 79 spørgsmål vedrørende bestyrelsesformandens arbejde, kompetencer og sammensætning, arbejdspraksis og samarbejdsklima, fokusområder, samarbejde med direktionen samt evaluering af de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Besvarelserne er tilgået en ekstern konsulent, som har sammenstillet besvarelserne, før disse er tilgået bestyrelsesformanden. Resultatet af evalueringsprocessen er fremlagt og gennemgået i bestyrelsen. Evalueringens resultat var yderst positivt, og der blev kun identificeret ganske få områder, der kan forbedres.

Et af disse områder er successionsplanlægning, hvilket skal ses i lyset af, at en række nøglepersoner blev rekrutteret i regnskabsåret. Desuden gennemgik bestyrelsesformanden evalueringen af de enkelte bestyrelsesmedlemmer med de pågældende.

Revisionsudvalget

Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, som består af to bestyrelsesmedlemmer. Udvalgets opgave er at bistå bestyrelsen med at opfylde sine forpligtelser vedrørende regnskabsafleggelse, interne kontrolsystemer, revisionsprocessen og virksomhedens overvågning af overholdelse af love og regler samt adfærdskodeksen, herunder den eksterne revisors uafhængighed og vurdering af kvartalsrapporter.

Bestyrelsen udpeger udvalgsmedlemmet og udvalgsformanden. De nuværende medlemmer af revisionsudvalget er Jesper Jarlbæk (formand, uafhængig) og André Loesekrug-Pietri (uafhængig). Udvalget mødes mindst fire gange om året.

I 2012/13 har udvalget holdt fire møder. Møderne blev afholdt i overensstemmelse med et aftalt årshjul, der sikrer overholdelse af anbefalingerne og tilstrækkelig monitorering. Dette følger nøglebegivenheder i finansårets rapporteringscyklus og omfatter de ovenfor beskrevne ansvarsområder.

Direktionen

Bestyrelsen udpeger en direktion med ansvar for den daglige ledelse af virksomheden i overensstemmelse med de retningslinjer og anbefalinger, som bestyrelsen udstikker. Desuden er det direktionens ansvar at fremlægge forslag og komme med anbefalinger til Bang & Olufsens overordnede strategi og mål over for bestyrelsen. Direktionen har tre medlemmer og ledes af den adm. direktør, men bestyrelsen reduceres til to medlemmer fra den 31. juli 2013.

Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark

Virksomheden er omfattet af "Anbefalinger for god selskabsledelse", der er tilgængelig på Komitéen for god Selskabsledelses hjemmeside www.corporategovernance.dk. Skemaet indeholder Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger af 8. april 2010 som implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen A/S i "Regler for udstedere af aktier" med effekt fra 1. juli 2010. Bang & Olufsen A/S har fulgt alle anbefalingerne af 8. april 2010.

I 2013 implementerede NASDAQ OMX Copenhagen A/S de reviderede anbefalinger om god selskabsledelse fra maj 2013. Bang & Olufsen følger disse anbefalinger.

Skema til redegørelse vedrørende anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse

(Redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabsloven § 107 b.)

Introduktion/konklusion:
Redegørelse vedr. Bang & Olufsen a/s, cvr 41257911

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet fraviger dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en bestemt anbefaling. Det kan også oplyses her.
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter			
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>			
1.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X		Bang & Olufsen a/s deltager løbende i, og faciliterer, arrangementer med såvel investorer, potentielle investorer, aktieanalytikere samt børsrådgivere. Dette omfatter såvel telefonkonferencer, deltagelse i kapital-markedsdage samt øvrige arrangementer. Endvidere er den til enhver tid siddende Investor Relations Manager behjælpelig ved eventuelle spørgsmål, ligesom denne aktivt deltager i diverse Investor Relations foreninger, herunder Dansk Investor Relations Forening (DIRF). Bestyrelsen for Bang & Olufsen a/s har vedtaget følgende kommunikationspolitik: LINK Alle selskabsmeddelelser såvel som pressemeddelelser udarbejdes på både dansk og engelsk.
1.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktio-	X		Bestyrelsen har gennem mange år været meget opmærksom på selskabets forhold til sine interessenter, hvilket bl.a. kommer til udtryk i selskabets

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet fraviger dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en bestemt anbefaling. Det kan også oplyses her.
nærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.			årlige miljøregnskab, der er udarbejdet siden 1995/96. Endvidere har bestyrelsen i Bang & Olufsen a/s godkendt en politik for Corporate Social Responsibility (CSR), hvori selskabets interessenter, samt interessenternes væsentligste interesser er identificeret. LINK Bestyrelsen har identificeret og udarbejdet klare retningslinjer for selskabets hovedinteresse i forhold til nøgleinteressenter (investorer, kunder, leverandører, forretningspartnere, forhandlere, ansatte, medier, lokale myndigheder og grupper og samfundet som helhed). Bestyrelsen har godkendt en Interessent Politik. LINK
1.1.3. Komitéen anbefaler , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X		Bang & Olufsen offentliggør kvartalsrapporter.
1.2. Generalforsamling			
1.2.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen ved tilrettelæggelsen af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X		Bang & Olufsen a/s's bestyrelse evaluerer løbende selskabets kapital- og aktiestruktur. Bestyrelsen i Bang & Olufsen a/s forsøger i overensstemmelse med anbefalingen at fremme aktivt ejerskab. Bang & Olufsen a/s søger i denne sammenhæng at tilrettelægge afholdelse af generalforsamlingen på en sådan måde, at flest mulige aktionærer har mulighed for at deltage. Denne anbefaling blev behandlet på den ordinære generalforsamling 18. september 2009, hvor bestyrelsen fik følgende bemyndigelse: "Generalforsamlingen har den 18. september 2009 truffet beslutning om at indføre mulighed for elektronisk kom-

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet fraviger dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en bestemt anbefaling. Det kan også oplyses her.
			<p>munikation mellem selskabet og aktionærerne og har bemyndiget bestyrelsen til at fastsætte tidspunktet for indførelsen samt til at foretage de nødvendige ændringer af vedtægterne. Bestyrelsen informerer selskabets aktionærer om tidspunktet for indførelse af elektronisk kommunikation.</p> <p>Selskabet kan give alle meddelelser til selskabets aktionærer i henhold til aktieselskabsloven eller disse vedtægter ved elektronisk post, ligesom dokumenter kan fremlægges eller sendes elektronisk.</p> <p>Selskabets direktion vil bede selskabets aktionærer om en elektronisk postadresse, hvortil meddelelser kan sendes. Alle aktionærer skal løbende sørge for at ajourføre denne.</p> <p>Oplysninger om krav til anvendte systemer og om anvendelsen af elektronisk kommunikation gives af selskabets direktion direkte til aktionærerne eller på selskabets hjemmeside www.bang-olufsen.com.”</p>
1.2.2. Komitéen anbefaler , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X		På den fuldmagtsblanket Bang & Olufsen a/s anvender i forbindelse med afholdelse af generalforsamlinger, er det muligt at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
1.3. Overtagelsesforsøg			
1.3.1. Komitéen anbefaler , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får be-	X		Bestyrelsen i Bang & Olufsen a/s er enig i anbefalingen, og vil så vidt muligt sikre overholdelse heraf.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet fraviger dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en bestemt anbefaling. Det kan også oplyses her.
grundet 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.			
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar			
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>			
2.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver i selskabet.	X		<p>I forbindelse med den årlige revision af såvel bestyrelse som direktionens forretningsorden, overvejes det hvorledes, og i hvilket omfang, bestyrelsen ønsker at udøve kontrol med direktionens arbejde. Se i øvrigt nedenfor om henholdsvis revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg.</p> <p>Bestyrelsen overvejer kontinuerligt hvorvidt de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede i selskabet.</p> <p>Bestyrelsen evaluerer mindst én gang årligt sin forretningsorden.</p> <p>I henhold til forretningsordenen for bestyrelsen er der formanden for bestyrelsen der sikrer indkaldelse til bestyrelsesmøder, ligesom det er formanden der organiserer og leder disse.</p> <p>Bestyrelsen mødes i henhold til en fastlagt og aftalt mødeplan, ligesom den endvidere mødes når det skønnes</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet fraviger dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges, men det kan være en fordel at forklare det, således at det vises, hvad selskabet gør for at følge en bestemt anbefaling. Det kan også oplyses her.
			nødvendig eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.
2.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X		Bestyrelsen er løbende opmærksomme på om selskabets overordnede strategi er den rette i forhold til at sikre værdiskabelse. Strategien vedtages en gang årligt af bestyrelsen og der følges løbende op på implementeringen heraf.
2.1.3. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærens og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	X		Bang & Olufsen a/s's bestyrelse evaluerer løbende selskabets kapital- og aktiestruktur.
2.1.4. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	X		Bestyrelsen evaluerer mindst én gang årligt forretningsordenen for direktionen. Denne forretningsorden indeholder bl.a. krav til direktionens rapportering, samt i øvrigt til kommunikationen mellem bestyrelsen og direktionen.
2.1.5. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X		Anbefalingen følges.
2.1.6. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selska-	X		Bestyrelsen for Bang & Olufsen a/s har vedtaget følgende HR politik, hvoraf fremgår at selskabet tilstræber at have mindst 15 % kvindelige medlemmer på ledelses niveau inden udgangen af maj 2017. LINK Bestyrelsen for Bang & Olufsen har derudover

bets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.			som led i den generelle kompetencebeskrivelse for sammensætningen af selskabets bestyrelse indsat som mål at have kvindelige medlemmer af bestyrelsen senest ved den årlige generalforsamling i 2017 LINK
2.2. Samfundsansvar			
2.2.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X		Jf. ovenfor under 1.1.2.
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen			
2.3.1. Komitéen anbefaler , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X		Bestyrelsen har valgt en næstformand. Forretningsordenen for bestyrelsen indeholder en arbejds- og opgavebeskrivelse af formandens såvel som næstformandens opgaver, pligter og ansvar
2.3.2. Komitéen anbefaler , at hvis bestyrelsen undtagelsesvist anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal 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 skal oplyses i en selskabsmeddelelse.	X		Såfremt bestyrelsen undtagelsesvist anmoder formanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, sker dette under hensyntagen til anbefalingen.
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering			
3.1. Sammensætning			
3.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt redegør for <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 	X		Den anbefalede kompetencebeskrivelse kan findes på LINK , og der er taget hensyn til denne ved indstillingen til generalforsamlingen af valg af medlemmer til bestyrelsen. Den årlige redegørelse er medtaget i ledelsesberetningen. I forbindelse med den overordnede vurdering af bestyrelsens sammensætning, vurderes det endvidere, hvorvidt der er områder hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.
3.1.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemgøres 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	X		I forbindelse med valg af nye bestyrelsesmedlemmer, evaluerer bestyrelsen kandidaternes kvalifikationer med henblik på afklaring af, om disse kvalifikationer modsvarer selskabets behov. Yderligere vurderes kandidaternes kvalifikationer i forhold til at bevare bredde i den samlede bestyrelse.

bl.a. alder, international erfaring, og køn..			
<p>3.1.3. Komitéen anbefaler, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det 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 virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige. 	X		<p>I indkaldelsen til en generalforsamling hvor der er valg af bestyrelsesmedlemmer, vil en detaljeret beskrivelse af nye kandidater indgå. For så vidt angår eksisterende bestyrelsesmedlemmer der stiller op til genvalg, henvises der i indkaldelsen til de detaljerede beskrivelser af de relevante personer i selskabets årsrapport.</p> <p>I forbindelse med beskrivelsen i indkaldelsen af en bestyrelseskandidats kvalifikationer, angives det såfremt den pågældende ikke må anses for værende uafhængig.</p>
3.1.4. Komitéen anbefaler , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	X		<p>Bang & Olufsen a/s har i forretningsordenen for bestyrelsen, fastlagt en aldersgrænse på 70 år. Dette betyder at bestyrelsesmedlemmer afgår på grund af alder på generalforsamlingen i det år de fylder 70. Bang & Olufsen a/s oplyser om aldersgrænsen samt om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer i årsrapporten. LINK</p>
3.1.5. Komitéen anbefaler , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X		<p>I vedtægterne for Bang & Olufsen a/s fremgår følgende af § 8 stk. 2:</p> <p>”De generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen afgår på hvert års ordinære generalforsamling. Genvalg kan finde sted.”</p>
3.2. Bestyrelsens uafhængighed			
<p>3.2.1. Komitéen anbefaler, 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 at have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, • repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, • inden for det seneste år have 	X		<p>Selskabet har per d.d., udover de medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen, ingen bestyrelsesmedlemmer ikke lever op til kravet om uafhængighed.</p>

<p>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,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 afhængige. 			
<p>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</p>			
<p>3.3.1. Komitéen anbefaler, 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>	X		<p>En sådan vurdering kræves, og bestyrelsens formand sikrer at medlemmer der ikke udfører deres hverv for selskabet på tilfredsstillende vis, orienteres herom, sådan at der følges op herpå.</p>
<p>3.3.2. Komitéen anbefaler, 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 de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 	X		<p>Sådan information kan findes i Bang & Olufsen's årsrapport. LINK.</p> <p>I forbindelse med beskrivelsen i indkaldelsen af en bestyrelseskandidats kvalifikationer, angives det såfremt den pågældende ikke må anses for værende uafhængig</p>

3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)			
<p>3.4.1. Komitéen anbefaler, 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 i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	X		Sådan information kan findes i Bang & Olufsen's årsrapport LINK .
3.4.2. Komitéen anbefaler , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X		Anbefalingen følges.
<p>3.4.3. Komitéen anbefaler, 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. 	X		Anbefalingen følges.
<p>3.4.4. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansielt rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med relaterede parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 	X		Anbefalingen følges.
<p>3.4.5. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget:</p> <p>årligt vurderer behovet for en intern revisions funktion, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og det interne revisi-</p>	X		Anbefalingen følges.

<p>ons budget, og</p> <ul style="list-style-type: none"> • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 			
<p>3.4.6.. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte bestyrelsesmedlemmers 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. 	X		Et sådant udvalg er nedsat, med bl.a. de i anbefalingen angivne opgaver.
<p>3.4.7. Komitéen anbefaler, 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 incitamentsaf-lønning") 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 information om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre 	X		Et sådant udvalg er nedsat med bl.a. de i anbefalingen angivne opgaver.

<ul style="list-style-type: none"> • virksomheder i koncernen, og indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet. 			
3.4.8. Komitéen anbefaler , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	X		Anbefalingen følges.
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen			
3.5.1. Komitéen anbefaler , 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 og/eller på selskabets hjemmeside.	X		Anbefalingen følges.
3.5.2. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat af effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	X		Antallet af medlemmer i Bang & Olufsen a/s's bestyrelse fastsættes under hensyntagen til anbefalingen.
3.5.3. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier.	X		Anbefalingen følges.
3.5.4. Komitéen anbefaler , 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.	X		Anbefalingen følges.
4. Ledelsens vederlag			
4.1. Vederlagspolitikens form og indhold			
4.1.1. Komitéen anbefaler , at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder <ul style="list-style-type: none"> • En detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponen- 	X		En sådan politik er vedtaget af bestyrelsen for Bang & Olufsen a/s, ligesom politikken er godkendt på Bang & Olufsens ordinære generalforsamling den 23. september 2011. Anbefalingen følges i øvrigt.

<p>ter, og</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>4.1.2. Komitéen anbefaler, 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 sammenhæng mellem ledelses aflønning, 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. 	X		Anbefalingen følges.
<p>4.1.3. Komitéen anbefaler, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p>	X		Anbefalingen følges.
<p>4.1.4. Komitéen anbefaler, at der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen..</p>	X		Anbefalingen følges. Dog er aktie options aftalen for CEO, og godkendt på generalforsamlingen den 10. marts 2011, baseret på en up-front dækning på 4 år.
<p>4.1.5. Komitéen anbefaler, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	X		Bang & Olufsen a/s følger denne anbefaling medmindre lokal lovgivning pålægger selskabet andet.
4.2. Oplysning om vederlagspolitikken			
<p>4.2.1. Komitéen anbefaler, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.</p>	X		Anbefalingen følges.
<p>4.2.2. Komitéen anbefaler, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen</p>			Anbefalingen følges.

for det igangværende regnskabsår.	X		
4.2.3.. Komitéen anbefaler , 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.	X		Anbefalingen følges.
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision			
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>			
5.1.1. Komitéen anbefaler , 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.	X		Af Bang & Olufsen's årsrapport fremgår identifikation samt vurdering af de forretningsmæssige risici, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. LINK Anbefalingen følges.
<i>5.2. Whistleblower-ordning</i>			
5.2.1. Komitéen anbefaler , 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.	X		Bestyrelsen i Bang & Olufsen a/s er enig i anbefalingen, og har etableret en sådan whistleblower-ordning.
<i>5.3 Kontakt til revisor</i>			
5.3.1. Komitéen anbefaler , 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.	X		Anbefalingen følges.
5.3.2. Komitéen anbefaler , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X		Anbefalingen følges.

Regnskabsaflæggelsesprocessen og interne kontroller

Bestyrelsen og direktionen har det primære ansvar for Bang & Olufsens risikostyring og interne kontrolsystemer, herunder overholdelse af gældende lovgivning og andre standarder for finansiell rapportering. Bang & Olufsens risikostyring og interne kontrolsystemer omkring regnskabsaflæggelsen, herunder it og skat, er udarbejdet med henblik på effektivt at begrænse risikoen for fejl og mangler i regnskabsaflæggelsen.

Kontrolmiljø

Intern kontrol hos Bang & Olufsen er baseret på selskabets organisationsstruktur, beslutningsprocesser, beføjelser og ansvar, som er anført i og formidlet via selskabsdokumentationen, f.eks. interne politikker, kodeks med videre. Intern kontrol udføres også på baggrund af procedurer, som er beskrevet i manualer og notater. Direktionen har etableret centrale funktioner med ansvar for overholdelse og kontrol med henblik på at sikre, at relevant lovgivning og andre krav til regnskabsaflæggelsen overholdes, samt kontrollere regnskabsaflæggelsen fra dattervirksomheder og associerede selskaber. Bang & Olufsen etablerede et særskilt revisionsudvalg i 2011, som består af to bestyrelsesmedlemmer. Revisionsudvalgets opgaver består i at evaluere og drøfte væsentlige emner inden for regnskabsførelse og regnskabsaflæggelse.

Risikovurdering

Direktionen og revisionsudvalget foretager mindst én gang årligt en vurdering for hele koncernen af de risici, som vedrører regnskabsaflæggelsen, herunder;

- Væsentlige regnskabsmæssige skøn
- Væsentlige ændringer i regnskabspraksis
- Vurdering af besvigelserisici

Formålet med denne risikovurdering er at identificere de processer i regnskabsaflæggelsen, som med størst sandsynlighed indeholder væsentlige fejlinformationer. Med udgangspunkt i en sådan risikovurdering fokuserer Bang & Olufsen på at implementere foranstaltninger med henblik på at styre og mindske risici i disse processer.

Kontrolaktiviteter

Kontrolrammerne består først og fremmest af en organisation med klart definerede roller, som understøtter en effektiv og, set ud fra et internt kontrolperspektiv, relevant ansvarsfordeling, og dernæst af specifikke kontrolaktiviteter, der har til formål at identificere og forhindre risikoen for fejl i regnskabsaflæggelsen. Kontrolaktiviteterne er baseret på en vurdering af risiko og væsentlighed. Formålet med kontrolaktiviteterne er at sikre, at formål, politikker, manualer, procedurer med videre, der formidles af ledelsen, overholdes, og at fejl, uoverensstemmelser og mangler forhindres, opdages og rettes i tide. Kontrolaktiviteter omfatter bl.a. manuelle og fysiske kontroller, generelle it-kontroller samt automatiske applikationskontroller i blandt andet it-systemer.

Ledelsen har fastlagt procedurer for koncernregnskabsaflæggelsen, som omfatter rapportering af budgettal og månedsrapportering, herunder rapportering af budgetafvigelser med løbende justering af estimater for året. Ud over resultatopgørelsen, balancen og pengestrømsopgørelsen omfatter den løbende rapportering også noter og andre oplysninger.

Revisionsudvalget har vurderet behovet for en intern revision og besluttet ikke at oprette en sådan på nuværende tidspunkt, da de nuværende interne kontrol- og risikostyringssystemer og processer anses for at være tilstrækkelige

Oplysninger og kommunikation

Principperne for koncernens regnskabsaflæggelse og procedurerne for anvendelse af koncernens regnskabsystemer er beskrevet i regnskabs- og systemmanualer, der anvendes i samtlige koncernselskaber. Manualerne er tilgængelige via intranettet. Regnskabsaflæggelsen foretages i ét fælles rapporteringssystem, der sikrer moderselskabet fuld gennemsigtighed i

forhold til de enkelte rapporteringsenheder. Regnskabsaflæggelsen understøttes af månedsrapportering fra de enkelte enheder.

Overvågning

Risikovurderingsprocessen og kontrolaktiviteterne overvåges løbende. Overvågningen omfatter formelle såvel som uformelle procedurer, som anvendes af ledelsen og de personer, der har ejerskab til processer, risici og kontrolprocedurer, herunder gennemgange af resultater, der sammenlignes med budgetter og planer, analytiske procedurer og vigtige hoved- og nøgletal. Ledelsen overvåger løbende, at relevant lovgivning og andre krav til regnskabsaflæggelsen overholdes, og rapporterer herom til bestyrelsen og revisionsudvalget.

Bestyrelsen tager mindst én gang årligt stilling til, om de interne kontrolsystemer er tilstrækkelige. På bestyrelsesmødet, hvor årsrapporten behandles, drøftes de interne kontrolsystemer med de generalforsamlingsvalgte revisorer. På baggrund af revisors rapportering i revisionsprotokollatet drøfter bestyrelsen og den eksterne revision resultatet af den udførte revision, væsentlig anvendt regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn samt hensigtsmæssigheden af den anvendte regnskabspraksis.

Bestyrelsen og revisionsudvalget overvåger ledelsens reaktion på eventuelle kontrolsvagheder og/eller mangel på kontroller og sikrer, at de aftalte foranstaltninger til forbedret risikostyring og forbedrede interne kontroller omkring regnskabsaflæggelsen implementeres som planlagt. Ledelsen har ansvaret for at følge op på svagheder i den interne kontrol, som identificeres i dattervirksomhederne, og eventuelle forhold beskrevet i "Management Letters" vedrørende intern kontrol med videre.