

BANG & OLUFSEN A/S KONCERNEN

SELSKABSLEDDELSE 2013/14

01. JUNI 2013 - 31. MAJ 2014

LOVPLIGTIG REDEGØRELSE FOR SELSKABSLEDDELSE
(CORPORATE GOVERNANCE), JF. ÅRSREGNSKABSLOVENS § 107B



BANG & OLUFSEN

Denne årlige redegørelse om selskabsledelse for Bang & Olufsen a/s udgør en del af ledelsesberetningen som indeholdt i årsrapporten 2013/14 og dækker regnskabsperioden fra 1. juni 2013 til 31. maj 2014. Redegørelsen indeholder en beskrivelse af selskabets ledelsesstruktur, en gennemgang af selskabets tilgang til de "Anbefalinger for god selskabsledelse", som er indført af NASDAQ OMX Copenhagen A/S i "Regler for udstedere af aktier", og en beskrivelse af hovedelementerne i Bang & Olufsen-koncernens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelse.

Ledelsesstruktur

Bestyrelse

Bestyrelsen har det overordnede ledelsesansvar for selskabet. I overensstemmelse med gældende praksis i Danmark er ansvaret delt mellem bestyrelsen og direktionen, som er uafhængige af hinanden. Direktionen tager sig af den daglige ledelse af selskabet, mens bestyrelsen fører tilsyn med direktionen og har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse. Bestyrelsen har for tiden ni medlemmer, hvoraf de seks er valgt på den ordinære generalforsamling, og tre er valgt af medarbejderne. De bestyrelsesmedlemmer, der vælges på generalforsamlingen, herunder formanden, er alle uafhængige. Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for et år ad gangen. Alle medarbejderrepræsentanter vælges for fire år ad gangen i overensstemmelse med gældende lovgivning. Aldersgrænsen er 70 år.

Der afholdes mellem otte og ti bestyrelsesmøder hvert år, og ad hoc-møder afholdes efter behov. I 2013/14 afholdt bestyrelsen 14 møder.

Med undtagelse af medarbejderrepræsentanterne har Bang & Olufsens bestyrelsesmedlemmer pligt til at købe aktier i selskabet svarende til mindst et års bestyrelsesvederlag for et menigt bestyrelsesmedlem, inden for 12 måneder efter valget har fundet sted, og beholde aktierne, så længe de er bestyrelsesmedlemmer.

Oplysninger om bestyrelsens nuværende aktiebeholdning findes på side 36-37 i det konsoliderede regnskab.

Regler for valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen

I henhold til selskabsloven har medarbejdere i koncernens danske selskaber ret til at vælge et antal medlemmer og suppleanter til bestyrelsen svarende til halvdelen af det antal bestyrelsesmedlemmer, der vælges på den ordinære generalforsamling, dog mindst to medlemmer.

Medarbejderne har valgt at vælge bestyrelsesmedlemmer på koncernniveau, hvilket betyder, at der kun vælges repræsentanter til bestyrelsen i moderselskabet, Bang & Olufsen a/s.

Det seneste valg af medarbejdere til bestyrelsen foregik i juni 2011 ved skriftlig, hemmelig og direkte afstemning. De medarbejdervalgte medlemmer indtrådte i bestyrelsen umiddelbart efter generalforsamlingen i 2011.

Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fireårig periode.

Hvis en medarbejderrepræsentants ansættelsesforhold ophører, udtræder den pågældende medarbejder af bestyrelsen og erstattes af en af de valgte suppleanter.

Medarbejderrepræsentanter har samme rettigheder, forpligtelser og ansvar som de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Udvalg

Bestyrelsen kan nedsætte bestyrelsesudvalg med henblik på at forberede beslutninger og anbefalinger til bestyrelsens vurdering og godkendelse. Bang & Olufsen har nedsat tre

bestyrelsesudvalg - et vederlagsudvalg, et nomineringsudvalg og et revisionsudvalg i overensstemmelse med de reviderede anbefalinger for god selskabsledelse fra Komitéen for god Selskabsledelse. Udvalgene refererer til bestyrelsen, og hvert udvalg har et kommissorium, der angiver dets vigtigste opgaver og ansvar. Alle bestyrelsesudvalg består af uafhængige medlemmer.

Vederlagsudvalg

Bestyrelsen har udpeget et vederlagsudvalg, der består af to af bestyrelsen valgte bestyrelsesmedlemmer. Udvalget har til opgave at assistere bestyrelsen med at opfylde dens forpligtelser med hensyn til at etablere, indføre og udføre sin vederlagspolitik for medlemmerne af bestyrelsen og direktionen (selskabets ledelsesorganer). De nuværende medlemmer af vederlagsudvalget er Ole Andersen (formand, uafhængig) og Jim Hagemann Snabe (uafhængig). Udvalget mødes mindst to gange om året og har afholdt tre møder i 2013/14. Den gældende vederlagspolitik findes på <http://www.bang-olufsen.com/en/investors/company-information>.

Nomineringsudvalg

Bestyrelsen har udpeget et nomineringsudvalg, der består af to bestyrelsesmedlemmer. Udvalget har til opgave at assistere bestyrelsen med at opfylde dens forpligtelser i forhold til at i) nominere og udpege medlemmer af bestyrelsen og direktionen, ii) sikre, at bestyrelsen og direktionen altid har den rette størrelse og er sammensat af personer med de nødvendige faglige kvalifikationer og erfaring, og iii) udføre regelmæssige vurderinger af de resultater, som bestyrelsen og direktionen har opnået. De nuværende medlemmer af nomineringsudvalget er Ole Andersen (formand, uafhængig) og Jim Hagemann Snabe (uafhængig). Udvalget mødes mindst en gang om året, og har afholdt et møde i 2013/14.

Bestyrelsesformanden har ansvaret for en struktureret, årlig selvevalueringsproces angående bestyrelsens præstation under et og en vurdering af de enkelte bestyrelsesmedlemmers præstation og kompetencer. Evalueringen udføres med henblik på løbende forbedring af bestyrelsens arbejde samt for at vurdere, om dens kompetencemæssige sammensætning er tilfredsstillende, og om der er behov for eventuel efteruddannelse.

Evalueringen blev gennemført af de enkelte bestyrelsesmedlemmer og direktionen gennem udfyldelse af et spørgeskema med 79 spørgsmål om bestyrelsesformandens arbejde, bestyrelsens kompetencer og sammensætning, arbejdspraksis og samarbejdsklima, fokusområder, samarbejde med direktionen samt en vurdering af de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Svarene blev givet til en ekstern konsulent, som samlede dem, før de blev videregivet til formanden. Resultatet af evalueringsprocessen blev fremlagt for og gennemgået af bestyrelsen. Resultatet af evalueringen var meget positivt, og der blev kun identificeret få forbedringsområder.

Et område var planlægning af succession, hvilket bør ses i lyset af rekrutteringen af et antal nøglepersoner i regnskabsåret. Formanden gennemgik ligeledes vurderingen af de enkelte bestyrelsesmedlemmer sammen med det pågældende bestyrelsesmedlem.

Revisionsudvalg

Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, der består af tre bestyrelsesmedlemmer. Udvalget har til opgave at assistere bestyrelsen med opfyldelsen af dens forpligtelser vedrørende regnskabsaflæggelse, interne kontrolsystemer, revisionsproceduren og selskabets overvågning af overholdelse af love, regler og Code of Conduct, herunder den eksterne revisors uafhængighed og en vurdering af kvartalsrapporterne.

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

Udvalget afholdt seks møder i 2013/14, hvor de eksterne revisorer også deltog. Møderne blev afholdt i overensstemmelse med et aftalt årshjul, hvilket sikrer overholdelse af anbefalingerne og tilstrækkelig overvågning. Udvalget følger væsentlige begivenheder i regnskabsårets rapporteringscyklus og dækker de ovenfor anførte ansvarsområder.

Direktion

Bestyrelsen udpeger en direktion med ansvar for den daglige ledelse af selskabet i overensstemmelse med de af bestyrelsen anførte retningslinjer og anbefalinger. Direktionen har også ansvar for at fremsende forslag og anbefalinger til bestyrelsen vedrørende Bang & Olufsens overordnede strategi og mål. Direktionen har to medlemmer og ledes af den administrerende direktør. Indtil juli 2013 bestod direktionen af tre medlemmer. Fra oktober 2014 består direktionen igen af tre medlemmer.

Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark

Selskabet omfattes af "Anbefalinger for god selskabsledelse", som findes 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 dets "Regler for udstedere af aktier" med virkning 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 for god selskabsledelse fra maj 2013. Bang & Olufsen a/s følger disse anbefalinger.

**Skema til rapportering af anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse
(Redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabsloven § 107 b.)**

Introduktion/konklusion:

Redegørelse vedrørende Bang & Olufsen a/s, CVR-nummer 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 selskabet, 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 både investorer, potentielle investorer, aktieanalytikere og børsmæglere. Dette omfatter såvel telefonkonferencer, deltagelse i kapitalmarkedsdage som 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

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.
			Relations Forening (DIRF). Bestyrelsen for Bang & Olufsen a/s har vedtaget følgende IR politik: 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 aktionærer og andre investorer, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	X		Bestyrelsen har gennem mange år været meget opmærksom på selskabets forhold til sine interessenter, hvilket bl.a. kommer til udtryk i selskabets årlige miljøregnskab, der er blevet udarbejdet siden 1995/1996. Endvidere har bestyrelsen i Bang & Olufsen a/s vedtaget en politik for Corporate Social Responsibility (CSR), hvori selskabets interessenter og deres væsentligste interesser er identificeret. LINK . Bestyrelsen har identificeret og udarbejdet klare retningslinjer for selskabets hovedinteresser i forhold til nøgleinteressenter (investorer, kunder, leverandører, forretningspartnere, forhandlere, ansatte, medier, lokale myndigheder og

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.
			grupper og samfundet som helhed). Bestyrelsen har vedtaget en interessentpolitik. LINK
1.1.3 Komitéen anbefaler , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X		Bang & Olufsen a/s 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		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 afholdelsen 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

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	<p>Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:</p> <p>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.</p> <p>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>
			<p>kommunikation 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>

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.
1.2.2 Komitéen anbefaler , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene 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 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.	X		Bestyrelsen i Bang & Olufsen a/s er enig i anbefalingen og vil så vidt muligt sikre overholdelse heraf.
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar			
2.1. Generelle opgaver og ansvar			
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	X		I forbindelse med den årlige revision af såvel bestyrelsens som direktionens forretningsorden overvejes det, hvorledes, og i hvilket

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.
selskabet.			<p>omfang, bestyrelsen ønsker at udøve kontrol med direktionens arbejde. Se i øvrigt nedenfor om henholdsvis revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg.</p> <p>Bestyrelsen overvejer løbende, hvorvidt de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede i selskabet.</p> <p>Bestyrelsen mødes i henhold til en fastlagt og aftalt mødeplan, ligesom den endvidere mødes, når det skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.</p> <p>I henhold til forretningsordenen for bestyrelsen er det formanden for bestyrelsen, der sikrer indkaldelse til bestyrelsesmøder, ligesom det er formanden, der organiserer og leder disse.</p> <p>Bestyrelsen evaluerer mindst én gang årligt sin forretningsorden.</p>
2.1.2 Komitéen anbefaler , at			Bestyrelsen er løbende

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.
bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X		opmærksom 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 aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	X		Bang & Olufsen a/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. Anbefalingen følges.
2.1.5 Komitéen anbefaler , at			Anbefalingen følges.

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.
bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X		
2.1.6 Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at bestyrelsen fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	X		Bestyrelsen for Bang & Olufsen a/s har vedtaget følgende HR-politik, hvoraf fremgår at selskabet tilstræber at have mindst 15 % kvinder på ledelsesniveau inden udgangen af maj 2013. LINK . Bestyrelsen for Bang & Olufsen har derudover 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		Bestyrelsen har vedtaget en politik om samfundsansvar. LINK
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen			
2.3.1 Komitéen anbefaler , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i	X		Bestyrelsen har valgt en næstformand.

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.
tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.			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 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. 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			
<i>3.1. Sammensætning</i>			
3.1.1 Komitéen anbefaler , at bestyrelsen årligt redegør for <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver • sammensætningen af bestyrelsen samt 	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.

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.
<ul style="list-style-type: none"> • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 			<p>Den årlige redegørelse er medtaget i ledelsesberetningen.</p> <p>I forbindelse med den overordnede vurdering af bestyrelsens sammensætning vurderes det endvidere, hvorvidt der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.</p>
<p>3.1.2 Komitéen anbefaler, 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>	X		<p>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.</p>
<p>3.1.3 Komitéen anbefaler, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om</p>	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</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.
kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder, samt krævende organisationsopgaver.			bestyrelsesmedlemmer, der stiller op til genvalg, henvises der i indkaldelsen til de detaljerede beskrivelser af de relevante personer i selskabets årsrapport. I forbindelse med beskrivelsen i indkaldelsen af en bestyrelseskandidats kvalifikationer angives det, hvorvidt den pågældende anses for være uafhængig eller ej.
3.1.4 Komitéen anbefaler , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	X		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
3.1.5 Komitéen anbefaler , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X		I vedtægterne for Bang & Olufsen a/s fremgår følgende af § 8, stk. 2: De generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen afgår på hvert års ordinære

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.
			generalforsamling. Genvalg kan finde sted. "
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>Det uafhængige bestyrelsesmedlem må ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste fem år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • inden for de seneste fem 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 haft en væsentlig 	X		Selskabet har pr. dags dato, ud over de medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen, ingen bestyrelsesmedlemmer, der ikke lever op til kravet om uafhængighed.

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>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 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 bestyrelsen i mere end 12 år eller • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som afhængige. 			
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv			
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	X		En sådan vurdering kræves, og bestyrelsens formand sikrer, at medlemmer der ikke udfører deres hverv for selskabet på tilfredsstillende vis, orienteres herom, sådan at

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.
påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.			der følges op herpå.
<p>3.3.2 Komitéen anbefaler, at ledelsesberetningen 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 danske 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 	X		Sådan information kan findes i Bang & Olufsens årsrapport. LINK

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.
ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.			
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)			
3.4.1 Komitéen anbefaler , at selskabet på dets hjemmeside offentliggør: <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 & Olufsens årsrapport. LINK
3.4.2 Komitéen anbefaler , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X		Anbefalingen følges.
3.4.3 Komitéen anbefaler , at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> , der sammensættes således, at:	X		Anbefalingen følges.

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.
<ul style="list-style-type: none"> • formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget ,og • udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked. 			
<p>3.4.4 Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med relaterede parter og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne til fremtiden. 	X		Anbefalingen følges.
<p>3.4.5 Udvalget anbefaler, at revisionsudvalget:</p>			Anbefalingen følges.

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.
<ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revisionsfunktion og i givet fald • fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og det interne revisionsbudget, samt • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 	X		
<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 	X		Et sådant udvalg er nedsat, med bl.a. de i anbefalingen angivne opgaver.

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>direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</p> <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurdere de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom. • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer afbestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer. 			
<p>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 incitamentsafklønning) for 	X		Et sådant udvalg er nedsat, med bl.a. de i anbefalingen angivne opgaver.

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>bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 selskaber i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der gælder generelt i selskabet. 			
<p>3.4.8 Udvalget anbefaler, at vederlagsudvalget ikke rådfører sig med de samme eksterne rådgivere som selskabets direktion.</p>	X		Anbefalingen følges.

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.
<i>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og direktionen</i>			
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 og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	X		Antallet af medlemmer i Bang & Olufsen a/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			Anbefalingen følges.

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.
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		
4. Ledelsens vederlag			
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>			
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 vederlagskomponenter • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. 	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.

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.
Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.			
<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 ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene 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 	X		Anbefalingen følges.

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.
hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.			
4.1.3 Komitéen anbefaler , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	X		Anbefalingen følges.
4.1.4 Komitéen anbefaler , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes tre år efter tildelingen.	X		Anbefalingen følges i alle væsentlige henseender. Dog er aktieoptionsaftalen for den administrerende direktør, der blev godkendt på generalforsamlingen den 10. marts 2011, baseret på en up-front dækning på fire år.
4.1.5 Komitéen anbefaler , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til to års vederlag.	X		Bang & Olufsen a/s følger denne anbefaling, medmindre lokal lovgivning pålægger selskabet andet.
<i>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</i>			
4.2.1 Komitéen anbefaler , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets	X		Anbefalingen følges.

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.
generalforsamling.			
4.2.2 Komitéen anbefaler , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X		Anbefalingen følges.
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 & Olufsens årsrapport fremgår identifikation og vurdering af de forretningsmæssige risici samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. LINK Anbefalingen følges.

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.
<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 er enig i anbefalingen og har etableret en sådan en 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 mv.. 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 med to bestyrelsesmedlemmer og som for nuværende består af tre medlemmer. 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 besvigelsesrisici.

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 mv., 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 bl.a. 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 på baggrund af selskabets størrelse og kompleksitet 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 regnskabssystemer 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

Risikovurderingsproceduren 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 gennemgang 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 og 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 mv.