

# God selskabsledning 2010



- William Demant Holding A/S  
Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledning, jf. årsregnskabslovens § 107 b.

Nærværende lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, som offentliggøres på selskabets hjemmeside, er en bestanddel af ledelsesberetningen i selskabets årsrapport 2010 og dækker regnskabsperioden **1. januar – 31. december 2010**.

Redegørelsen dækker følgende tre områder:

- 1) En beskrivelse af virksomhedens ledelsesorganer
- 2) En beskrivelse af virksomhedens interne kontrol- og risikostyringsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen
- 3) En redegørelse af hvorledes William Demant Holding A/S forholder sig til anbefalingerne for god selskabsledelse

Redegørelsen om god selskabsledelse er ikke omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetningen i årsrapporten.

### **1. Virksomhedens ledelsesorganer**

William Demant Holding A/S er en dansk virksomhed noteret på Nasdaq OMX København. Selskabet har en hovedaktionær, Oticon Fonden, som ejer omkring 60% af aktierne. Virksomhedens ledelse består af en bestyrelse og en direktion.

#### **Bestyrelsen**

I henhold til selskabets vedtægter skal bestyrelsen bestå af fire til seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Hertil kommer medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Selskabets bestyrelse har på nuværende tidspunkt syv medlemmer: Fire valgt af generalforsamlingen og tre valgt af koncernens danske medarbejdere. Selskabets generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for ét år ad gangen og de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer for fire år ad gangen.

Bestyrelsen varetager den overordnede strategiske ledelse samt den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet og vurderer løbende direktionens arbejde. Opgaver og ansvar fastlægges i øvrigt gennem en forretningsorden for bestyrelsen.

#### **Revisionsudvalg**

William Demant Holdings bestyrelse har drøftet de overordnede rammer for det lovpligtige revisionsudvalgs rolle og funktion og har besluttet at lade den samlede bestyrelse varetage denne opgave. Udvalget udpeger sin egen formand, som ikke samtidig er formand for bestyrelsen.

#### **Direktionen**

Selskabets direktion består af administrerende direktør Niels Jacobsen.

### **2. Virksomhedens interne kontrol- og risikostyrings-systemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen**

Bestyrelsen har en løbende dialog med selskabets direktion om identifikation, beskrivelse og håndtering af de forretningsmæssige risici, selskabet kan udsættes for. Alle væsentlige risici beskrives desuden årligt i en Årsplan og Budget, som godkendes af bestyrelsen.

William Demant Holding har i koncernens årsrapport i afsnittet om risikostyringsaktiviteter redegjort for hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Med henblik på at sikre opfyldelse af kravet om én samlet redegørelse gengives i det følgende det relevante afsnit fra William Demant Holdings årsrapport:

#### **Regnskabsaflæggelsesproces og interne kontroller**

Koncernen gennemfører årligt en meget detaljeret planlægnings- og budgetproces, og afvigelser fra de lagte planer og budgetter overvåges efterfølgende nøje måned for måned. De enkelte måneder forløber meget ens, hvad angår salg og omkostninger, og forretningens repetitive natur betyder, at selv mindre afvigelser hurtigt vil være synlige.

Med henblik på at sikre høj kvalitet i koncernens finansielle rapportering har bestyrelsen og direktionen vedtaget en række politikker, procedurer og retningslinjer for regnskabsaflæggelse og interne kontroller, som skal følges af datterselskaber og rapporterende enheder, herunder:

- Løbende opfølgning på de opnåede resultater i forhold til godkendte budgetter
- Politikker for IT-anvendelse, forsikring, likviditetsstyring, indkøb etc.
- Rapporteringsinstruks samt rapporterings- og finansmanual

Ansvar for opretholdelsen af tilstrækkelige og effektive interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsen er forankret i direktionen.

Selskabet har ikke en intern revision, men benytter interne kontrolsystemer, der løbende vurderes af bestyrelsen.

Selskabets revisorer vurderer de interne kontrolsystemer i deres kommunikation med bestyrelsen.

### **3. God selskabsledelse**

Selskabet er omfattet af anbefalingerne for god selskabsledelse, som er tilgængelige på Komitéen for God Selskabsledelses hjemmeside [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk). Anbefalingerne er en del af oplysningsforpligtelserne opstillet af NASDAQ OMX København.

William Demant Holdings bestyrelse og direktion betragter arbejdet med god selskabsledelse som en vedvarende proces og vurderer løbende, om det giver anledning til ændring af selskabets vedtægter og ledelsesprocesser. Bestyrelsen tager stilling til, i hvilket omfang anbefalingerne skal implementeres i selskabet. En fuldstændig redegørelse følger i skemaform nedenfor. William Demant Holding efterlever 73 af de 78 anbefalinger. For de fem anbefalinger, der ikke følges, er der tale om velbegrundede afvigelser, som forklares i oversigten.

Anbefaling	Selskabet følger	<b>Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:</b> <i>Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet kan her oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvad man har gjort i stedet.</i>
	Selskabet følger ikke	<i>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 anbefaling. I William Demant Holding har vi valgt at forklare både overholdelse af og afvigelser fra anbefalingerne, jf. nedenfor.</i>

## Anbefalinger for god selskabsledelse i William Demant Holding A/S for regnskabsåret 2010

### 1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse

#### 1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne

<p>1.1.1. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>William Demant Holding kommunikerer løbende med selskabets aktionærer gennem den årlige generalforsamling, aktionærmøder, investorpræsentationer, e-mail, telefon, hjemmeside, webcasts, kapitalmarkedsdage, årsrapport, selskabsmeddelelser m.v. Kommunikationen foregår så vidt muligt både på dansk og engelsk.</p> <p>Af miljø- og ressourcemæssige hensyn er det – fra og med udgivelsen af Årsrapport 2009 – besluttet, at selskabets årsrapport fremover alene vil blive offentliggjort i elektronisk form, som kan downloades fra selskabets hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen. Alle navnenoterede aktionærer tilbydes muligheden for at modtage en e-mail, når selskabet offentliggør årsrapport, halvårsrapport og øvrige selskabsmeddelelser. Aktionærer, der ikke har adgang til Internettet, tilbydes et trykt resumé af årsrapporten.</p> <p>Specifikt omkring arbejdet med selskabets investorer kan det siges, at William Demant Holding ønsker at fastholde et højt informationsniveau til samtlige nuværende og potentielle aktionærer. Selskabet anvender præsentationer, “one on one”-møder, webcasts, kapitalmarkedsdage og lignende for at højne informationsniveauet.</p> <p>Der er etableret en egentlig Investor Relations-funktion (IR) i selskabet, ligesom ledelsen hyppigt deltager i IR-relaterede arrangementer. Eksempelvis afholdes der årligt typisk omkring 300 enkeltmøder, hvor nuværende og potentielle aktionærer har mulighed for at stille spørgsmål til selskabets repræsentanter. Ofte foregår møder på en af selskabets adresser, hvor interessenterne ligeledes har mulighed for at få et dybere indblik i, hvorledes selskabet arbejder.</p> <p>IR-arbejdet udføres i en åben dialog, og samtlige interessenter har mulighed for at få eventuelle spørgsmål besvaret af et medlem af selskabets ledelse, såfremt dette kan gøres uden at skade selskabet eller komme i konflikt med lovgivningen, herunder de regler, der gælder for NASDAQ OMX København.</p> <p>Det er via selskabets hjemmeside muligt at kontakte selskabets ledelse.</p> <p>Investorpræsentationer er tilgængelige på selskabets hjemmeside, samtidig med eller umiddelbart efter at præsentationen gennemføres/er gennemført.</p> <p>Præsentationer, der webcastes, bliver optaget og kan afspilles via selskabets hjemmeside.</p>
---	-------------------------	--

## 1.2. Kapital- og aktiestruktur

<p>1.2.1. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	Selskabet følger	<p>Bestyrelsen vurderer med passende mellemrum, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur er i aktionærernes og selskabets interesse. Selskabet har én aktieklasser, der er optaget til notering på NASDAQ OMX København.</p> <p>Bestyrelsen har i en årrække vurderet, at selskabets overskudslikviditet – såfremt det findes forsvarligt og ikke er hæmmende for selskabets langsigtede udvikling eller selskabets kreditværdighed – skal anvendes til at tilbagekøbe selskabets egne aktier med henblik på nedskrivning af aktiekapitalen. I forbindelse med den globale finanskriser i efteråret 2008 blev det dog besluttet midlertidigt at indstille selskabets køb af egne aktier, hvorefter koncernens pengestrømme i vid udstrækning er blevet anvendt til løbende gældsafvikling.</p> <p>I selskabets halvårsrapport 2010, offentliggjort den 18. august 2010, meddelte selskabet, at koncernen aktuelt bør tilstræbe at have en rentebærende gæld, netto, på niveau DKK 1,0-1,5 mia., men at bestyrelsen løbende tager stilling til det ønskede gælds niveau. I overvejelserne er der lagt vægt på, at koncernen ikke nødvendigvis skal tilstræbe det højst mulige gælds niveau, men snarere skal søge at sikre, at koncernen er i stand til at agere hurtigt og fleksibelt, såfremt attraktive akkvisitions muligheder skulle opstå. I disse overvejelser er der også indgået en vurdering af gearingsniveauerne i større danske virksomheder og blandt selskaberne i den europæiske medtech-industri, idet det har været et ønske ikke at afvige markant fra praksis i sammenlignelige virksomheder.</p>
--	------------------	---

## 1.3. Generalforsamling

Efter ikrafttræden af den nye selskabslov i starten af 2010 har selskabet ændret praksis og procedurer omkring afholdelse af generalforsamlinger, så de følger det nye regelsæt.

<p>1.3.1. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt <i>ejerskab</i>, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.</p>	Selskabet følger	<p>Selskabets bestyrelse indstiller til generalforsamlingen, at der afholdes generalforsamlinger ved fysisk fremmøde, hvilket giver selskabets aktionærer mulighed for at møde bestyrelse og direktion. Endvidere tilstræbes det at afholde generalforsamlingen i selskabets hovedsæde, således at aktionærerne kan besøge selskabets kontor.</p>
<p>1.3.2. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.</p>	Selskabet følger	<p>Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen, at denne afholdes ved fysisk fremmøde. Se endvidere 1.3.1.</p>
<p>1.3.3. Det <b>anbefales</b>, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p>	Selskabet følger	<p>Fuldmagter til selskabets generalforsamlinger udarbejdes således, at aktionærerne kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.</p> <p>Aktionæren har ret til at møde med rådgiver eller ved fuldmægtig. Fuldmægtige skal forevise en skriftlig og dateret fuldmagt. Såfremt fuldmagten gives til bestyrelsen, kan den alene gælde for én bestemt generalforsamling med en på forhånd kendt dagsorden og kan ikke gives for længere tid end et år. Selskabet stiller en skriftlig eller elektronisk fuldmagtsblanket til rådighed for aktionærerne. Fuldmagten kan enten gives til bestyrelsen eller til tredjemand.</p>
<p>1.3.4. Det <b>anbefales</b>, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.</p>	Selskabet følger	<p>Den samlede bestyrelse og direktion deltager på selskabets generalforsamlinger.</p>

#### 1.4. Overtagelsesforsøg

1.4.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	Selskabet følger	Selskabets hovedaktionær, Oticon Fonden, ejer 55-60% af selskabskapitalen og stemmerne. Oticon Fonden har en fundatsbestemmelse, ifølge hvilken Fonden stedse skal arbejde for – direkte eller indirekte – at bevare aktiemajoriteten i William Demant Holding, hvorfor muligheden for overtagelsesforsøg er begrænset.  Måtte der mod forventning blive modtaget et overtagelsestilbud, vil bestyrelsen fra det øjeblik, den får kendskab til et fremsat overtagelsestilbud, ikke træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.
1.4.2. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.	Selskabet følger	Se punkt 1.4.1.

#### 2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar

##### 2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar

2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	Selskabet følger	Bestyrelsen har identificeret en lang række specifikke interessenter, hvoraf de vigtigste er selskabets kunder, slutbrugere, aktionærer, investorer, medarbejdere, samfundet, leverandører og andre samarbejdspartnere.
--	------------------	---

<p>2.1.2. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen sikrer, at der er gode og konstruktive relationer til selskabets interessenter.</p> <p>Selskabet har vedtaget politikker for forholdet til alle væsentlige interessenter. Herunder kan nævnes <i>Code of Conduct</i> i forhold til selskabets leverandører samt <i>business ethics</i> for selskabets medarbejdere og deres interaktion med kunder og andre interessenter. Udvalgte politikker og dokumenter findes på selskabets hjemmeside.</p> <p>Selskabet har et idégrundlag, der kan findes på selskabets hjemmeside. Heri beskrives selskabets visioner, strategi og mål. Endvidere bygger selskabets ledelsespolitik på høje krav om redelighed, kvalitet og fairness i forretningsførelsen, herunder ansvar for miljøet og det omgivende samfund.</p> <p>Selskabet er over 100 år gammelt og har et solidt fundament for sit virke og samspillet med interessenterne. Udgangspunktet har siden grundlæggelsen været at udbrede viden om og anvendelse af primært høreapparater og høretekniske hjælpemidler.</p> <p>William Demant Holdings politik er, at selskabets produkter skal afsættes på en så professionel måde som muligt, hvorfor der er investeret betydelige ressourcer i distributionen af selskabets produkter. Produkterne bliver bedre og bedre, men også mere og mere komplekse at anvende for selskabets kunder, hvorfor træning og undervisning spiller en stadig større rolle. Der arrangeres derfor målrettede trænings- og undervisningsforløb, når nye produkter introduceres, således at selskabets kunder kan yde slutbrugerne den bedste rådgivning og service.</p> <p>Gennem relevante industri- og brugerorganisationer bidrager William Demant Holding endvidere med økonomiske midler, ressourcer og viden for at udbrede kendskabet til hørenedsættelse og afhjælpning deraf.</p> <p>Selskabets større forretningsaktiviteter har selvstændige idégrundlag, der dels har baggrund i den konkrete forretningsaktivitet, dels i William Demant Holding-koncernens idégrundlag. For eksempel har koncernens største forretningsaktivitet, Oticon, en vision, der bygger på selskabets grundlæggers forretningsfilosofi: "At give mennesker mulighed for at leve det liv, de ønsker, med den hørelse, de har."</p> <p>Se også punkt. 1.1.1.</p>
---	-------------------------	---

## 2.2. Samfundsansvar

<p>2.2.1. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Som en del af selskabets CSR-arbejde er der vedtaget politikker for selskabets samfundsansvar. Se under punkt 2.1.2. samt på selskabets hjemmeside.</p>
--	-------------------------	--

### 3. Åbenhed og transparens

#### 3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet

<p>3.1.1. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen har blandt andet gennem <i>Interne regler til sikring af oplysningsforpligtelsernes overholdelse</i> og gennem en løbende tæt dialog om konkrete kommunikationsproblestillinger defineret sin politik vedrørende oplysning om og afgivelse af information til interessenterne.</p> <p>Den primære kommunikationsform er selskabsmeddelelser, herunder hel- og halvårsrapporter til NASDAQ OMX København. Herudover kan der være tilfælde, hvor de enkelte forretningsaktiviteter udsender pressemeddelelser, hvilket ligeledes koordineres med baggrund i den vedtagne kommunikationspolitik.</p> <p>Samtlige oplysninger, der er af væsentlig betydning for, at aktionærer og finansmarkederne kan vurdere selskabet og dets aktiviteter, offentliggøres hurtigst muligt i henhold til Finanstilsynets og NASDAQ OMX Københavns regler herom. Straks derefter offentliggøres disse oplysninger på selskabets hjemmeside.</p> <p>Som udgangspunkt er det den administrerende direktør, der udtaler sig til pressen om selskabets forhold.</p>
<p>3.1.2. Det <b>anbefales</b>, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Oplysninger til markedet i form af selskabsmeddelelser, regnskaber og andre relevante dokumenter udarbejdes på både dansk og engelsk.</p> <p>Selskabet har hidtil valgt at præsentere sin hjemmeside udelukkende på engelsk, da det forudsættes, at dette sprog beherskes af hovedparten af de interessenter, der søger oplysninger om selskabet på hjemmesiden.</p> <p>Hovedparten af de dokumenter, der kan downloades fra hjemmesiden, er dog udarbejdet på både dansk og engelsk.</p>
<p>3.1.3. Det <b>anbefales</b>, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.</p>	<p>Selskabet følger ikke</p>	<p>I tidsrummet mellem offentliggørelse af hel- og halvårsrapporter har William Demant Holding valgt at offentliggøre periodemeddelelser om selskabets og de relevante marketers udvikling, jf. reglerne herfor fastlagt af NASDAQ OMX København. Meddelelserne indeholder ingen regnskabsoplysninger, da det er ledelsens vurdering, at egentlige delårsrapporter ud over halvårsrapporten ikke vil bidrage til en bedre forståelse af selskabets aktiviteter. I periodemeddelelserne gives en generel beskrivelse af koncernen og dens udvikling.</p> <p>Der er en væsentlig konkurrencemæssig baggrund for selskabets beslutning om ikke at udarbejde egentlige kvartalsrapporter. Høreapparaturindustrien omfatter seks væsentlige virksomheder. Selvom fire af disse virksomheder er børsnoterede eller indgår som dele af børsnoterede koncerner, er det kun de tre, der løbende rapporterer om høreapparaturaktiviteterne. Heraf er der alene én virksomhed, som offentliggør kvartalsrapporter. De tre unoterede selskaber offentliggør ingen eller meget få oplysninger.</p> <p>Med det etablerede rapporteringsformat kombineret med den øvrige kommunikation til aktie-markedet har William Demant Holding løbende fået pæne vurderinger for dets samlede IR-kommunikation.</p>

#### 4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

##### 4.1. Overordnede opgaver og ansvar

4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Selskabet følger	Bestyrelsen fastlægger efter indstilling fra direktionen selskabets overordnede målsætning, strategier og handlingsplaner samt investeringspolitik, herunder de beløbsmæssige rammer herfor, i en omfattende, årlig <i>Årsplan og Budget</i> , som godkendes af bestyrelsen.
4.1.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.	Selskabet følger	Bestyrelsen tager stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift.  Bestyrelsen kontrollerer og vurderer løbende og mindst en gang årligt, om selskabet er forsvarligt organiseret og ledes på en tilfredsstillende måde.
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.	Selskabet følger	Bestyrelsen varetager den overordnede strategiske ledelse samt den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet og vurderer løbende direktionens arbejde som blandt andet udtrykt i <i>Årsplan og Budget</i> til bestyrelsen. Opgaver og ansvar fastlægges i øvrigt gennem en forretningsorden for bestyrelsen og en direktionsinstruks, som begge revideres årligt.  Bestyrelsens tilsyn med direktionen varetages primært gennem den fra direktionen modtagne rapportering med tilhørende regnskabsmateriale, gennem revisionens indførelser i revisionsprotokollen og gennem drøftelser med direktionen på bestyrelsesmøder.  Bestyrelsen påser, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde.

##### 4.2. Forretningsordener

4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.	Selskabet følger	William Demant Holdings bestyrelse har vedtaget en forretningsorden, der specificerer, hvilke opgaver og tilsyn bestyrelsen har ansvaret for.  Forretningsordenen bliver gennemgået og eventuelt ændret af bestyrelsen en gang om året.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.	Selskabet følger	Direktionens opgaver, ansvar og råderum samt retningslinjerne for arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen er fastlagt i en <i>Instruks for Direktionen i William Demant Holding A/S</i> . Bestyrelsen vurderer en gang årligt, om der skal ændres i instruksen.  Herudover er der etableret en god kommunikation og en velfungerende praksis for direktionens rapportering til bestyrelsen.

##### 4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan

4.3.1. Det <b>anbefales</b> , at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	Selskabet følger	Bestyrelsen har valgt en næstformand, der leder bestyrelsesmøderne i tilfælde af, at bestyrelsesformanden er forhindret i at deltage. Formanden og næstformanden sparrer i øvrigt løbende omkring bestyrelsesarbejdet.
4.3.2. Det <b>anbefales</b> , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	Selskabet følger	Bestyrelsesformandens og næstformandens beføjelser, pligter og ansvar fremgår af bestyrelsens forretningsorden og selskabets vedtægter.



4.3.3. Det <b>anbefales</b> , at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.	Selskabet følger	Bestyrelsesformanden påser, at bestyrelsens kompetencer anvendes bedst muligt, og at mødefrekvensen tilrettelægges, således at bestyrelsen er en aktiv sparringspartner for direktionen og selskabets øvrige ledelse.
4.3.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.	Selskabet følger	Anbefalingen er indarbejdet i forretningsordenen for bestyrelsen.

## 5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

### 5.1. Sammensætning

5.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.	Selskabet følger	<p>Bestyrelsen arbejder løbende på at sikre, at bestyrelsen kollektivt har den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring i forhold til selskabets behov.</p> <p>Bestyrelsen har i den forbindelse vurderet, hvilke kompetencer, den samlet skal råde over. En oversigt over disse kompetencer findes på selskabets hjemmeside.</p>
5.1.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.	Selskabet følger	<p>I sammensætningen af bestyrelsen fokuseres der på at sikre, at der er den fornødne mangfoldighed for så vidt angår kompetencer og erfaring. Udvælgelsesprocessen er grundig, og indstillingen af nye kandidater afstemmes med selskabets hovedaktionær.</p> <p>Selskabet har i december 2010 underskrevet anbefaling fra Ligestillingsministeren til danske virksomheder (<i>Operation Kædereaktion</i>) om at arbejde for flere kvinder i bestyrelser. Tilsvarende er der i koncernens selskaber øget fokus på at fremme flere kvinder i ledende stillinger.</p>
5.1.3. Det <b>anbefales</b> , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.	Selskabet følger	<p>Sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen fremsendes en beskrivelse af de genopstillede bestyrelseskandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.</p> <p>For nye bestyrelsesmedlemmer, der af bestyrelsen indstilles til valg på selskabets generalforsamling, fremlægges et mere fyldigt CV sammen med forslaget. Oplysninger om professionelle kvalifikationer, herunder international erfaring, der skønnes væsentlige i forhold til selskabet, indgår som en del af fremlæggelsen.</p>
5.1.4. Det <b>anbefales</b> , at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	Selskabet følger	Sammensætningen af og mangfoldigheden i den til enhver tid siddende bestyrelse fremgår af selskabets hjemmeside og af selskabets årsrapport. På hjemmesiden redegøres der endvidere for hvert enkelt medlems kompetencer og erfaring.

## 5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	Selskabet følger	Nytiltrådte bestyrelsesmedlemmer modtager en introduktion til selskabet.  Herudover får nye bestyrelsesmedlemmer ved deres indtræden tilbudt en indføring i samtlige væsentlige rapporter, budgetter, strategiplaner m.v., som er gældende for og anvendes af selskabet.  Det nye bestyrelsesmedlem tilbydes endvidere et personligt forløb med indføring i selskabets daglige drift, herunder besøg på koncernens væsentlige faciliteter.
5.2.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.	Selskabet følger	Bestyrelsens medlemmer tilbydes løbende uddannelse i bestyrelsesarbejdet. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har alle gennemført supplerende uddannelse rettet specielt mod medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.  Bestyrelsesformanden foretager løbende en vurdering af, om der er kompetenceområder, hvor det enkelte medlem skal opdateres.

## 5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	Selskabet følger	I henhold til selskabets vedtægter skal bestyrelsen bestå af fire til seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Hertil kommer medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.  Det er bestyrelsens vurdering, at dette antal er det rette for at sikre en konstruktiv debat og en effektiv beslutningsproces i bestyrelsen.
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.	Selskabet følger	Bestyrelsesformanden vurderer løbende og mindst en gang årligt, om selskabets aktiviteter og udviklingsplaner måtte tilsige en ændring i antallet af bestyrelsesmedlemmer.

#### 5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed

<p>5.4.1. Det <b>anbefales</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,</li><li>• have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,</li><li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li><li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab,</li><li>• være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li><li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li><li>• have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller</li><li>• være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.</li></ul>	Selskabet følger	<p>I selskabets årsrapport og på hjemmesiden oplyses det, om hvert enkelt generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem er afhængigt eller uafhængigt samt årsagerne hertil.</p> <p>Bestyrelsesformand Lars Nørby Johansen og næstformand Peter Foss ikke er uafhængige, hvorimod de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer Niels B. Christiansen og Thomas Hofman-Bang anses for uafhængige.</p> <p>Således opfyldes anbefalingen om, at halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.</p>
<p>5.4.2. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.</p>	Selskabet følger	<p>I årsrapporten og på selskabets hjemmeside medtages en oversigt med alle relevante oplysninger om det enkelte bestyrelsesmedlem, herunder også, om medlemmet anses for uafhængigt. For så vidt angår nye kandidater til bestyrelsen, oplyses det i indstillingen til generalforsamlingen, om kandidaten anses som afhængig eller uafhængig.</p>

#### 5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

<p>5.5.1. Det <b>anbefales</b>, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.</p>	Selskabet følger	<p>Koncernens danske medarbejdere vælger repræsentanter af sin midte. Dette sker i henhold til selskabslovens bestemmelser herom.</p> <p>Selskabets anvendelse af reglerne for medarbejdervalg findes på selskabets hjemmeside.</p>
--	------------------	---

#### 5.6. Mødefrekvens

<p>5.6.1. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.</p>	Selskabet følger	<p>Bestyrelsen fastsætter i god tid dato og sted for sine møder. I praksis planlægges det kommende kalenderårs bestyrelsesmøder med tilhørende arbejdsplan i løbet af årets første kvartal. Der afholdes fem ordinære møder årligt, hvortil kommer ekstraordinære møder, såfremt direktionen eller bestyrelsen finder, at der er behov herfor.</p> <p>Antallet af bestyrelsesmøder i det forgangne regnskabsår fremgår af selskabets årsrapport.</p>
--	------------------	--

#### 5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv

<p>5.7.1. Det <b>anbefales</b>, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	Selskabet følger	<p>Forud for indvælgelsen af et nyt bestyrelsesmedlem sikrer formanden sig, at bestyrelsesmedlemmet har tid til at varetage bestyrelseshvervet.</p>
--	------------------	---

<p>5.7.2. Det <b>anbefales</b>, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</li> </ul>	<p>Selskabet følger</p>	<p>I årsrapporten medtages en oversigt over det enkelte medlems stilling og ledelseshverv i danske aktieselskaber. Herudover oplyses relevante ledelseshverv i udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver.</p> <p>Ved udgangen af 2010 var samtlige bestyrelsesmedlemmer aktionærer i selskabet. Hvert enkelt bestyrelsesmedlems aktiebeholdning samt ændringerne i beholdningen i det forgangne år fremgår af selskabets årsrapport.</p> <p>Eventuelle ændringer i bestyrelsesmedlemmernes aktiebeholdning offentliggøres i hvert enkelt tilfælde i henhold til gældende regler og indberettes samtidig til Finanstilsynet samt til NASDAQ OMX København. Ændringerne offentliggøres ligeledes på selskabets hjemmeside.</p>
--	-------------------------	---

## 5.8. Aldersgrænse

<p>5.8.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Af selskabets vedtægter fremgår det, at et bestyrelsesmedlem skal fratræde sin bestyrelsespost senest på den førstkommande ordinære generalforsamling, efter at vedkommende er fyldt 70 år. Aldersgrænsen samt bestyrelsesmedlemmernes alder fremgår af årsrapporten og selskabets hjemmeside.</p>
--	-------------------------	---

## 5.9. Valgperiode

<p>5.9.1. Det <b>anbefales</b>, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>I henhold til selskabets vedtægter vælges de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for et år ad gangen.</p>
<p>5.9.2. Det <b>anbefales</b>, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Af selskabets årsrapport og hjemmeside fremgår det, hvornår de enkelte bestyrelsesmedlemmer er indtrådt i selskabets bestyrelse. Ligeledes oplyses det, om der har været tale om genvalg, samt at valgperioden er ét år (fire år for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer).</p>

## 5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)

<p>5.10.1. Det <b>anbefales</b>, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Udover revisionsudvalget, se 5.10.3, er der for tiden ikke etableret selvstændige bestyrelsesudvalg, idet bestyrelsen vurderer, at selskabets forretningsaktivitet og bestyrelsens størrelse ikke nødvendiggør dette.</p> <p>For så vidt angår revisionsudvalget, fremgår oplysninger om revisionsudvalgets medlemmer samt antallet af møder af selskabets årsrapport og hjemmeside.</p> <p>Udvalgets kommissorium findes på selskabets hjemmeside.</p>
<p>5.10.2. Det <b>anbefales</b>, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	<p>Selskabet følger ikke</p>	<p>Revisionsudvalget, som pt. er det eneste bestyrelsesudvalg, udgøres af den samlede bestyrelse. Som oplyst i punkt 5.4.1. anses halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for uafhængige. Således er halvdelen, men ikke flertallet, at revisionsudvalgets medlemmer uafhængige. Formanden for revisionsudvalget er uafhængig.</p>

<p>5.10.3. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u>.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>William Demant Holdings bestyrelse har nedsat et revisionsudvalg.</p> <p>Da bestyrelsen kun består af fire generalforsamlingsvalgte medlemmer er det besluttet, at den samlede bestyrelse udgør revisionsudvalget. Revisionsudvalget holder sine møder i tilslutning til de ordinære bestyrelsesmøder, men forud for hvert møde udsendes en separat dagsorden med faste punkter samt særlige rapporteringer fastlagt i et årshjul for udvalget.</p> <p>Vederlaget for revisionsudvalgets arbejde indgår som en del af det godkendte bestyrelseshonorar.</p>
<p>5.10.4. Det <b>anbefales</b>, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</li> </ul>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen udpeger revisionsudvalgets formand, som er uafhængig, og som ikke samtidig er formand for bestyrelsen.</p> <p>William Demant Holdings bestyrelse har drøftet de overordnede rammer for revisionsudvalgets rolle, funktion og kompetencer og har besluttet at lade den samlede bestyrelse varetage denne opgave. Ud over selskabets forretningsaktiviteter og bestyrelsens størrelse er det begrænsede omfang af skøn og vurderinger i relation til den løbende regnskabsaflæggelse indgået i bestyrelsens overvejelser herom.</p>
<p>5.10.5. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.</li> </ul>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Revisionsudvalget holder sine møder i tilslutning til de ordinære bestyrelsesmøder. Forud for hvert møde udsendes en dagsorden med faste punkter samt særlige rapporteringer fastlagt i et årshjul for revisionsudvalget. Herunder overvåges blandt andet regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter samt usikkerheder og risici.</p>
<p>5.10.6. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,</li> <li>• fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Selskabet har ikke en intern revision, men benytter interne kontrolsystemer, der løbende vurderes af bestyrelsen.</p> <p>Selskabets revisorer vurderer ligeledes de interne kontrolsystemer i deres kommunikation med bestyrelsen.</p> <p>Som et led i revisionsudvalgets arbejde vurderes behovet for intern revision løbende og mindst en gang årligt. Måtte behovet opstå, fremkommer revisionsudvalget med anbefalinger og rammer for den interne revision, ligesom det overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</p>

<p>5.10.7. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</li> <li>• årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og</li> <li>• indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.</li> </ul>	<p>Selskabet følger ikke</p>	<p>Der er ikke nedsat et nomineringsudvalg, jfr. punkt 5.10.1.</p> <p>Koncernen har en relativt lille bestyrelse. De opgaver, som falder ind under et nomineringsudvalg, er en del af bestyrelsens arbejde og løbende overvejelser.</p> <p>Det er således bestyrelsens vurdering, at der ikke er behov for et nomineringsudvalg.</p>
<p>5.10.8. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</li> <li>• overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.</li> </ul>	<p>Selskabet følger ikke</p>	<p>Der er ikke nedsat et vederlagsudvalg, jfr. punkt 5.10.1.</p> <p>Bestyrelsen har vedtaget en meget enkel vederlagspolitik for såvel bestyrelse som direktion. Vederlagspolitikken indeholder ikke incitamentsaf lønning eller andre variable komponenter.</p> <p>Det er således bestyrelsens vurdering, at der ikke er behov for et vederlagsudvalg.</p>
<p>5.10.9. Det <b>anbefales</b>, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Se punkt 5.10.8.</p> <p>I spørgsmål om vederlag undgår bestyrelse og direktion at anvende samme eksterne rådgivere.</p>

### 5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

<p>5.11.1. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen har vedtaget en selvevalueringsprocedure, se punkt 5.11.2.</p>
<p>5.11.2. Det <b>anbefales</b>, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Formanden evaluerer en gang årligt bestyrelsesarbejdet og rapporterer samlet tilbage til bestyrelsen. Bestyrelsen vurderer, at denne evaluering er tilfredsstillende. Fremgangsmåden og resultaterne af evalueringen fremgår af selskabets årsrapport fra og med 2011.</p>
<p>5.11.3. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsens formand gennemfører årligt evaluering af direktionens arbejde og forestår efter rådføring med den øvrige bestyrelse reguleringen af direktionens vederlag en gang årligt.</p>

<p>5.11.4. Det <b>anbefales</b>, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsens formand evaluerer løbende samarbejdet mellem bestyrelsen og den administrerende direktør og forelægger resultatet for den øvrige bestyrelse.</p>
---	-------------------------	--

## 6. Ledelsens vederlag

### 6.1. Vederlagspolitikens form og indhold

<p>6.1.1. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelse og direktion.</p>
<p>6.1.2. Det <b>anbefales</b> at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Vederlagspolitikken er omtalt i formandens beretning på generalforsamlingen i 2007, 2008 og 2009 og er således godkendt af generalforsamlingen. Eventuelle fremtidige ændringer i vederlagspolitikken vil blive fremlagt til generalforsamlingens godkendelse.</p> <p>Der er ikke etableret incitamentsordninger omfattet af selskabslovens § 139 for direktion eller bestyrelse. Måtte der blive etableret incitamentsordninger, vil disse først blive forelagt generalforsamlingen til godkendelse.</p>
<p>6.1.3. Det <b>anbefales</b>, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Direktionen modtager et fast vederlag.</p> <p>Bestyrelsens vederlag består af et fast grundhonorar pr. medlem. For tiden er bestyrelsesformandens vederlag fastsat til tre gange grundhonoraret og næstformandens til to gange grundhonoraret. Revisionsudvalgets vederlag er en del af grundhonoraret.</p>
<p>6.1.4. Det <b>anbefales</b>, at vederlagspolitikken indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Se punkt 6.1.3.</p> <p>Bestyrelsen vurderer, at det faste vederlag er udtryk for en konkurrencedygtig aflønning af bestyrelse og direktion.</p>
<p>6.1.5. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, og</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.</li> </ul>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Se punkt 6.1.3.</p>
<p>6.1.6. Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Der er ikke etableret incitamentsordninger omfattet af selskabslovens § 139 for bestyrelsen. Der er ikke etableret aktieoptionsordninger eller lignende for bestyrelsen, se punkt 6.1.3.</p>
<p>6.1.7. Det <b>anbefales</b>, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.</p>	<p>Selskabet følger</p>	<p>Direktionen modtager et fast vederlag, se punkt 6.1.3.</p>

6.1.8. Det <b>anbefales</b> , at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	Selskabet følger	Direktionen modtager et fast vederlag, og der indgår ikke variable lønandele i vederlaget, se punkt 6.1.3.
6.1.9. Det <b>anbefales</b> , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	Selskabet følger ikke	For den administrerende direktør er der i tilfælde af ansættelsesforholdets opsigelse fra selskabets side aftalt et varsel på 12 måneder med en måneds forlængelse for hvert kalenderårs ansættelse, dog maksimalt 30 måneder. Da den administrerende direktør har været ansat i selskabet siden 1992, er opsigelsesvarslet fra selskabets side 30 måneder pr. 31. december 2010. Såfremt direktøren selv opsiges ansættelsesforholdet, er varslet seks måneder.

## 6.2. Oplysning om vederlagspolitikken

6.2.1. Det <b>anbefales</b> , at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.	Selskabet følger	Den vedtagne vederlagspolitik er enkel og klar og fremgår af selskabets årsrapport og hjemmeside.
6.2.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	Selskabet følger	Den vedtagne vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares i formandens beretning på generalforsamlingen.
6.2.3. Det <b>anbefales</b> , at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	Selskabet følger	Af selskabets årsrapport fremgår det vederlag, det enkelte bestyrelsesmedlem og direktionen har modtaget i det pågældende regnskabsår.
6.2.4. Det <b>anbefales</b> , at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuariemæssige værdi og forskydninger over året.	Selskabet følger	For den administrerende direktør er der aftalt en fratrædelsesbestemmelse, ifølge hvilken han erhverver ret til en anciennitetsbonus svarende til et års løn for hvert fjerde års ansættelse efter 2005. I koncernregnskabet er anciennitetsbonusen indregnet som en ydelsesbaseret pensionsforpligtelse. Beløbet kommer til udbetaling ved ansættelsesforholdets ophør.
6.2.5. Det <b>anbefales</b> , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	Selskabet følger	Oplysninger om direktionens fastholdelses- og fratrædelsesordninger er beskrevet i årsrapporten.
6.2.6. Det <b>anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	Selskabet følger	Fra og med regnskabsåret 2011 vil forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår blive forelagt generalforsamlingen til godkendelse.  Hidtidig praksis har været, at bestyrelsens vederlag for det foregående år fremgik af årsrapporten, som godkendtes på selskabets ordinære generalforsamling.

## 7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)

### 7.1. Yderligere relevante oplysninger

7.1.1. Det <b>anbefales</b> , at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.	Selskabet følger	Som et led i selskabets kommunikationsarbejde gives der både finansielle og ikkefinansielle oplysninger, som vurderes at være dækkende for at give selskabets interessenter et retvisende billede af selskabets virke og resultater.  Selskabets beslutning om at tilslutte sig FN's <i>Global Compact</i> indebærer, at koncernen en gang årligt skal indsende og offentliggøre en fremskridtsrapport, der lever op til de krav, som FN har opstillet.
---	------------------	---



## 7.2. Going concern forudsætningen

7.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.	Selskabet følger	Forudsætningen om fortsat drift er et fundamentalt element i bestyrelsen godkendelse af årsrapporten.
--	------------------	---

## 8. Risikostyring og intern kontrol

### 8.1. Identifikation af risici

8.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.	Selskabet følger	Bestyrelsen har en løbende dialog med selskabets direktion om identifikation, beskrivelse og håndtering af de forretningsmæssige risici, selskabet kan udsættes for. Alle væsentlige risici beskrives desuden i en årlig <i>Årsplan og Budget</i> , som godkendes af bestyrelsen.  Hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen fremgår af koncernens årsrapport i afsnittet om risikostyringsaktiviteter samt i redegørelsen forrest i dette dokument.
8.1.2. Det <b>anbefales</b> , at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.	Selskabet følger	I forbindelse med udarbejdelse af de årlige strategi-, budget- og årsplaner behandler bestyrelsen de risici, selskabet har identificeret. Bestyrelsen forholder sig til størrelsen og vurderer, om ændrede arbejdsgange og handlingsplaner kan eliminere eller reducere dele af risiciene.  I direktionens beretning til bestyrelsens ordinære møder indgår en løbende vurdering af de risici, der har ændret sig i forhold til tidligere redegørelser.  En gang årligt gennemgår bestyrelsen selskabets forsikringsforhold, herunder eventuelt dækningsomfang for de identificerede risici.

### 8.2. Whistleblower-ordning

8.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortløbet rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	Selskabet følger	Koncernen har indført en intern " <i>soft whistleblower-ordning</i> ", ifølge hvilken medarbejdere kan henvende sig til koncernens interne advokater med eventuelle oplysninger. Ordningen er beskrevet i selskabets <i>business ethics</i> -dokument, som er tilgængeligt på selskabets hjemmeside, jf. nedenfor:  <i>William Demant Holding-koncernens forretningssetiske regler gælder for samtlige medarbejdere i koncernen samt enhver, som måtte agere på vores vegne.</i>  <i>Der vil ikke ske represalier af nogen art mod en medarbejder, der måtte rejse et spørgsmål eller indberette et problem i forhold til disse regler. På den anden side kan der iværksættes disciplinære foranstaltninger mod en medarbejder, der gentagne gange undlader at optræde i overensstemmelse med koncernens forretningsetik.</i>
--	------------------	---

### 8.3. Åbenhed om risikostyring

8.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	Selskabet følger	Selskabets risikostyringsaktiviteter er beskrevet i årsrapporten.
--	------------------	---

## 9. Revision

### 9.1. Kontakt til revisor

9.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	Selskabet følger	Bestyrelsen mødes mindst en gang årligt med selskabets revisor for at opretholde dialog og informationsudveksling.
9.1.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	Selskabet følger	Forud for et regnskabsår aftales honoraret til revisor. Honoraret godkendes af revisionsudvalget.
9.1.3. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	Selskabet følger	Anbefalingen følges.

### 9.2. Intern revision

9.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	Selskabet følger	<p>Selskabet har ikke en intern revision, men benytter interne kontrolsystemer, der løbende vurderes af bestyrelsen.</p> <p>Selskabets revisorer vurderer de interne kontrolsystemer i deres kommunikation med bestyrelsen.</p> <p>Som et led i revisionsudvalgets arbejde vurderes behovet for intern revision løbende og mindst en gang årligt. Måtte behovet opstå, fremkommer revisionsudvalget med anbefalinger og rammer for den interne revision, ligesom det overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</p>
--	------------------	---