

## Selskabsledelse i Coloplast

Coloplasts bestyrelse og direktion forholder sig mindst en gang årligt til principperne for selskabsledelse, som bla. stammer fra lovgivning, praksis og anbefalinger. Bestyrelse og direktion vurderer selskabets forretningsprocesser, fastlæggelse og implementering af idegrundlag, organisation, forhold til interessenter, strategi, risici og forretningsmæssige målsætninger samt udøvelse af kontrol.

### Anbefalinger om selskabsledelse i Danmark

NASDAQ OMX Copenhagen (Fondsbørsen) har i 2005 med ændringer den 6. februar 2008 besluttet at indføre nye "Anbefalinger for god selskabsledelse" i oplysningsforpligtelserne for børsnoterede selskaber. Anbefalingerne er udarbejdet af en komite nedsat af Fondsbørsen og indebærer, at selskaberne fremover skal redegøre for, hvordan de forholder sig til anbefalingerne efter "følg eller forklar"-princippet.

Anbefalingerne præciserer, at det er lige legitimt at forklare sig som at følge en konkret anbefaling, da det væsentligste er, at der skabes gennemsigtighed i selskabernes ledelsesforhold. Coloplasts bestyrelse og direktion deler disse synspunkter og fulgte allerede fra årsrapporten 2004/05 denne praksis i redegørelsen om selskabsledelse i Coloplast, da den udarbejdes i overensstemmelse med anbefalingernes opdeling i hoved- og underafsnit.

Komiteen for god Selskabsledelses anbefalinger er blevet revideret i april 2010, og NASDAQ OMX Copenhagen har vedtaget anbefalingerne med virkning fra regnskabsåret, der begyndte 1. januar 2010. I løbet af regnskabsåret 2010/11 vil bestyrelsen drøfte de reviderede regler.

### Redegørelsens formål

Selskabet informerer om holdninger og aktiviteter vedrørende selskabsledelse i årsrapporten, på investormøder samt på koncernens hjemmeside. Det sker for at sikre:

- Information til investorer
- Større indsigt blandt aktionærer og medarbejdere i strategi, målsætninger og risici
- Tillid til koncernen blandt interessenter.

### Organisationsstruktur i Coloplast

Coloplast A/S er et dansk børsnoteret aktieselskab, og aktionærerne har den endelige myndighed over selskabet ved at træffe beslutninger på

generalforsamlingen. Selskabet har en ledelsesstruktur, som består af bestyrelse og direktion.

### **Bestyrelse**

Bestyrelsen består af syv medlemmer valgt af generalforsamlingen og af tre medlemmer, der i følge dansk lovgivning er valgt af medarbejderne.

De generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges for ét år ad gangen og er:

Michael Pram Rasmussen, formand\*  
Niels Peter Louis-Hansen, næstformand  
Sven Håkan Björklund\*  
Per Magid  
Torsten Erik Rasmussen\*  
Ingrid Wiik\*  
Jørgen Tang-Jensen\*

De tre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er:

Knud Øllgård  
Mads Boritz Grøn  
Thomas Barfod

Der foretages nyvalg af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i november 2010.

\*) Bestyrelsesmedlemmer, der anses som uafhængige.

Bestyrelsen fastlægger selskabets mål, strategier og handlingsplaner. På aktionærernes vegne fører bestyrelsen tilsyn med selskabets organisation og daglige ledelse samt resultater. Bestyrelsen fastsætter også retningslinjer for direktionens varetagelse af den daglige ledelse af selskabet og af opgavernes fordeling mellem de enkelte medlemmer af direktionen. Ingen personer er medlem af både bestyrelse og direktion i Coloplast, og ingen bestyrelsesmedlemmer er tidligere medlemmer af Coloplasts direktion.

### **Direktion**

Direktionen, der har ansvaret for koncernens daglige ledelse, består af to medlemmer:

Lars Rasmussen, administrerende direktør  
Lene Skole, koncerndirektør

Direktionen fremlægger selskabets overordnede målsætning, strategier og handlingsplaner samt hovedlinjerne for udviklingen i drift, investering, finansiering og likviditet for bestyrelsen. Direktionen har ret og pligt til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsens møder, medmindre bestyrelsen i det enkelte tilfælde træffer anden bestemmelse.

Som en del af selskabets daglige ledelse afholder direktionen en række møder med ledende medarbejdere. Der er udarbejdet en intern beskrivelse af Coloplasts mødestruktur med direktionens deltagelse. Direktionen deltager i møder med investorer og aktieanalytikere.

### **Beskrivelse af "Selskabsledelse i Coloplast"**

1. Aktionærernes rolle og samspil med ledelsen
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet
3. Åbenhed og gennemsigtighed
4. Bestyrelsens opgaver og ansvar
5. Bestyrelsens sammensætning
6. Bestyrelsens og direktionens vederlag
7. Risikostyring
8. Revision

## **1. Aktionærernes rolle og samspil med ledelsen**

### **Ejerskab og kommunikation**

Coloplast kommunikerer med aktionærer via telefon, e-mail, årsrapport, selskabsmeddelelser, hjemmeside, generalforsamling samt investormøder, som foregår både direkte og via telefon. Den teknologiske udvikling følges løbende, og muligheder for delvis elektronisk generalforsamling og webcasting er undersøgt, men er foreløbigt ikke fundet relevant.

### **Kapital- og aktiestruktur**

Bestyrelsen drøfter med jævne mellemrum selskabets kapitalstruktur og vurderer, om denne er i overensstemmelse med selskabets og aktionærernes interesser. Endvidere fastlægges årligt planer om kapital- og aktiestruktur. I vurderingerne af kapitalstruktur indgår også selskabets kreditværdighed samt mulighederne for at anvende et eventuelt positivt cash flow til opkøb af egne aktier eller forøgelse af pay-out ratio til aktionærerne.

Coloplast har to aktieklasser: 3,6 mio. A-aktier med ti stemmer pr. A-aktie og 41,4 mio. B-aktier med en stemme pr. B-aktie. Begge aktieklasser har samme stykstørrelse, 5 kr. pr. aktie. I 1983 blev Coloplasts B-aktier introduceret på Fondsbørsen, mens A-aktierne ikke er omsætningspapirer. Ethvert ejerskifte af A-aktier kræver samtykke fra bestyrelsen.

Aktionærernes fordeling mellem de forskellige kategorier oplyses årligt i årsrapporten. Det er bestyrelsens opfattelse, at denne aktiestruktur har været til gavn for Coloplasts udvikling, og at en videreførelse vil være fordelagtig for alle selskabets aktionærer.

### **Generalforsamling**

Generalforsamlingen er selskabets øverste myndighed. En generalforsamling indkaldes med mindst otte dages og højst fire ugers varsel. En indkaldelse med samtlige forslag offentliggøres via Fondsbørsen. Herudover udsendes indkaldelsen til samtlige navnenoterede aktionærer. De, der har udtrykt ønske herom, modtager ligeledes årsrapporten. Der sker annoncering i dagspressen om tid, sted og dagsorden for generalforsamlingen.

Senest otte dage før enhver generalforsamling fremlægges på selskabets kontor og på hjemmesiden en dagsorden og de fuldstændige forslag, der skal fremsættes på generalforsamlingen og for den ordinære generalforsamlings vedkommende tillige en revideret årsrapport.

Adgang til generalforsamlingen har enhver aktionær, såfremt denne, senest tre dage før generalforsamlingens afholdelse, har løst adgangskort på selskabets kontor mod dokumentation af sin aktiebesiddelse eller henvisning til notering af denne.

Navnenotering anses i Coloplast for en væsentlig fordel, idet virksomheden dermed gives mulighed for en direkte kommunikation med aktionæren.

Aktionærer kan udøve stemmeret, hvis aktierne er noteret i ejerbogen, eller aktionæren har anmeldt og dokumenteret sin erhvervelse forud for indkaldelsen til den pågældende generalforsamling. Stemmeretten kan udøves gennem en fuldmægtig, der skal fremlægge skriftlig og dateret fuldmagt. Der bliver i forbindelse med udsendelse af dagsordenen vedlagt en fuldmagtsblanket til bestyrelsen. Fuldmagter kan gives for det enkelte eller alle forslag.

På den ordinære generalforsamling fremlægges den reviderede årsrapport til godkendelse. Endvidere vælges bestyrelsesmedlemmer og revisor. Aktionærerne kan stemme på hver enkelt kandidat til bestyrelsen og bestyrelsens medlemmer vælges for et år ad gangen.

Alle aktionærer har mulighed for at fremsætte forslag eller stille spørgsmål. Forslag, som ønskes behandlet på den ordinære generalforsamling, skal være modtaget af bestyrelsen i selskabet senest den 1. november.

Bestyrelsen sikrer, at indkaldelsen giver et fyldestgørende billede af de anliggender, der omfattes af dagsordenens punkter.

Datoen for selskabets ordinære generalforsamling offentliggøres ca. 13 måneder før generalforsamlingen.

### **Overtagelsesforsøg**

Bortset fra forskel i stemmewægte mellem A-aktier og B-aktier eksisterer der ikke overtagelsesværn i form af stemmelofter eller ejerbegrænsninger. Såfremt et overtagelsesforsøg måtte finde sted, vil selskabet forholde sig konkret hertil. Bestyrelsen har de nødvendige procedurer for dette.

## **2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet**

### **Politik**

Selskabet har vedtaget og offentliggjort en politik for forholdet til sine interessenter igennem Mission, Værdier og Vision.

### **Interessenternes rolle**

Coloplasts produkter leveres via forhandlere, gennem hospitaler eller ledsaget af egen rådgivning direkte til brugerne. Udviklingen går mod større direkte kontakt til brugerne. Coloplast vil uanset leveringsmåde knytte de tættest mulige bånd til kunderne for at øge værdiskabelsen. Kundernes behov og forventninger ændrer sig med tiden, hvorfor selskabet til stadighed skal være klar til omstilling. Behandlere og brugere inddrages løbende i udviklingen af nye produkter og serviceydelser.

Hver enkelt medarbejders personlige og faglige udvikling har betydning for virksomhedens fortsatte vækst. Kravene til forandringsparathed, videndeling og uddannelse øges, hvorved medarbejderne får en mere selvstændig og afvekslende arbejdsdag. Coloplast ønsker at tiltrække og fastholde mennesker, som trives i et aktivt miljø og ser ansættelsesforholdet som en læreproces.

Coloplast tager et aktivt medansvar for at bidrage til en bæredygtig udvikling. Selskabet ønsker at bidrage til en forbedret livskvalitet hos brugerne af produkter og serviceydelser, uden at det forringer livskvaliteten for andre. Coloplasts indsatser for social ansvarlighed, bidrag til samfundsøkonomien via skatter og afgifter, miljøledelse og partnerskaber med uddannelsesinstitutioner bidrager alle til den samlede samfundsmæssige værdiskabelse.

Det er en del af Coloplasts ledelsesfilosofi, at der er balance i værdiskabelsen for virksomhedens interessenter både på kort og lang sigt.

Sådan skabes, efter ledelsens opfattelse, også størst værdi for aktionærene

### **3. Åbenhed og gennemsigtighed**

#### **Information**

Selskabet har vedtaget en generel kommunikationspolitik, der er tilgængelig på Coloplasts hjemmeside. Her findes også en række politikker, som relaterer sig til selskabets interesser. Selskabet følger Fondsbørsens regler om oplysningspligt gennem udsendelse af selskabsmeddelelser, delårsrapporter og årsrapport.

Koncernens regnskaber præsenteres kvartalvist for analytikere, investorer og presse. Ledelsen deltager i en række møder herom med interesser, primært medarbejdere, aktionærer og analytikere. Offentliggørelser på selskabets hjemmeside sker på både dansk og engelsk.

#### **Investorrelationer**

Der er etableret en politik for information til aktionærer og investorer, hvorefter det er direktionen og Investor Relations, der foretager denne kommunikation efter retningslinjer, der er aftalt med bestyrelsen.

Kommunikationen sker under hensyntagen til Fondsbørsens regler og omfatter:

- Helårs- og delårsmeddelelser samt årsrapport
- Besvarelse af henvendelser fra aktieanalytikere, investorer og aktionærer
- Besøg fra investorer og analytikere på virksomheden
- Besøg hos danske og udenlandske investorer
- Kapitalmarkedsdag for analytikere og investorer
- Telefonkonferencer i forbindelse med udsendelser af regnskabsmeddelelser
- Særlig sektion på Coloplasts hjemmeside for investorer

#### **Årsrapport**

Årsrapporten aflægges efter dansk lovgivning, og Coloplast er overgået til IFRS fra og med regnskabsåret 2003/04. Selskabet vurderer ikke, at det er relevant at overveje andre standarder, f.eks. US-GAAP.

Den trykte danske udgave udgør Coloplasts årsrapport. For at efterkomme regnskabsbrugernes behov findes årsrapporten også i en elektronisk udgave på Coloplasts hjemmeside: [www.coloplast.com](http://www.coloplast.com). Både den trykte og den elektroniske udgave af årsrapporten findes i engelsk oversættelse.

## **Kvartalsrapporter**

Coloplast udarbejder kvartalsvise delårsrapporter til Fondsbørsen. Disse er tilgængelige på selskabets hjemmeside.

## **4. Bestyrelsens opgaver og ansvar**

### **Overordnede opgaver og ansvar**

Bestyrelsen er ansvarlig for organisering af selskabets direktion og skal godkende de generelle retningslinjer for direktionsmedlemmernes vederlag, hvorefter de konkrete aflønninger fastsættes af bestyrelsens formand og næstformand.

Bestyrelsen skal sørge for en forsvarlig organisering af selskabets virksomhed, påse at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på tilfredsstillende måde samt tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er tilpasset selskabets drift.

Bestyrelsen træffer afgørelse i alle sager, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller størrelse. Direktionen kan dog træffe de nødvendige dispositioner i sager af denne art, såfremt bestyrelsens afgørelse ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed, idet formandens tilslutning forinden så vidt muligt indhentes.

### **Bestyrelsesformandens opgaver**

Bestyrelsesformanden er i løbende dialog med den administrerende direktør om virksomhedens drift og vurderer herudfra behovet for videre information til den samlede bestyrelse.

Et bestyrelsesmedlem eller en direktør kan begære bestyrelsen indkaldt ved henvendelse til formanden, som leder bestyrelsesmøderne og sørger for, at der føres protokol over disse.

Bestyrelsens formand og næstformand foretager årligt en evaluering af direktionens arbejde og resultater, og formanden drøfter bestyrelsesarbejdets organisering og effektivitet med bestyrelsen.

### **Forretningsorden**

Der foreligger en forretningsorden for Coloplasts bestyrelse. Den gennemgås en gang årligt af den samlede bestyrelse med henblik på opdatering. Forretningsordenen fastlægger bla. retningslinjer for bestyrelsens virke, herunder tilsynet med selskabets organisation, daglige ledelse og resultater.

Bestyrelsen træder sammen umiddelbart efter afholdelsen af den ordinære generalforsamling og vælger sin formand samt næstformand, der ved formandens forfald overtager dennes pligter og beføjelser.

### **Information fra direktion til bestyrelse**

Til hvert bestyrelsesmøde aflægger direktionen beretning om selskabets virksomhed. Direktionen fremlægger regnskab for hvert kvartal inklusiv resultatopgørelse, balance, investeringer, pengestrømme og kapitalberedskab. Herudover fremlægges rapporter for hvert hovedforretningsområde.

Mellem de forud fastsatte møder udsender direktionen orientering om væsentlige forhold, f.eks. om omsætningsudviklingen.

Dialogen mellem bestyrelse og andre ledende medarbejdere end direktionen sikres ved, at disse fra tid til anden foretager præsentationer for bestyrelsen. Såfremt et bestyrelsesmedlem ønsker yderligere information, sker dette gennem formanden.

## **5. Bestyrelsens sammensætning**

### **Rekruttering og valg**

Bestyrelsen er Coloplasts øverste ledelsesorgan, som derfor godkender beslutninger af strategisk og principiel karakter. Bestyrelsen søges sammensat af en personkreds, som samlet set kan varetage aktionærernes og medarbejdernes interesser bedst muligt, under hensyntagen til selskabets øvrige interesser.

Der offentliggøres et CV for hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Bestyrelsen offentliggør sammen med indkaldelse til generalforsamlingen bestyrelseskandidaternes profil og baggrund, og det sker både ved nyvalg og ved genvalg. Alle de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år. Et bestyrelsesmedlem, hvis ansættelsesforhold ændres i en valgperiode, skal informere bestyrelsens formand herom.

### **Introduktion og uddannelse**

Ved nye medlemmers indtræden i bestyrelsen drøfter det enkelte nye medlem med formanden sit behov for supplerende information samt uddannelse i forbindelse med bestyrelsesarbejdet. Formanden fastsætter om fornødent en individuel informations- eller uddannelsesplan for dette medlem.



Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilbydes deltagelse i kurser om arbejdet i en bestyrelse og de tilbydes tillige en gennemgang af selskabets forhold med direktionen.

Coloplast udarbejder og offentliggør en oversigt over kompetencer og viden, som den samlede bestyrelse ønskes at besidde, og det er formandens opgave at vurdere, hvorvidt den samlede bestyrelse besidder den relevante og fornødne viden og kompetence til at lede selskabet i overensstemmelse hermed. De væsentligste kompetencebehov for Coloplasts bestyrelse er: Økonomi, finansiering, produktion, logistik, globalt salg og marketing, generel ledelse, innovation, jura og akquisitioner.

### **Antal bestyrelsesmedlemmer**

Det overvejes løbende, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Vedtægterne foreskriver, at der skal være mindst fem og højst otte generalforsamlingsvalgte medlemmer. Der er herudover på nuværende tidspunkt tre medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen.

### **Uafhængighed**

Flertallet af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vurderes af bestyrelsen som værende uafhængige af selskabet. En hovedaktionær og en rådgiver for virksomheden er medlemmer af bestyrelsen. I oversigten over bestyrelsens medlemmer, som findes i afsnittet "Bestyrelse", er anført, hvorvidt bestyrelsen betragter det enkelte medlem som uafhængigt. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er i kraft af deres ansættelsesforhold i selskabet ikke uafhængige. I Coloplast er ingen personer medlem af både bestyrelse og direktion.

### **Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer**

I henhold til den danske aktieselskabslov skal Coloplasts bestyrelse, udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, bestå af medarbejdervalgte medlemmer, som i antal skal svare til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte.

Coloplasts medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er valgt ved skriftlig og hemmelig afstemning ved direkte valg, hvor hver medarbejder kan afgive et antal stemmer, der svarer til det antal medlemmer og disses suppleanter, der skal vælges, men de kan kun afgive en stemme på hver opstillet kandidat. Bestyrelsesmedlemmerne er valgt for fire år ad gangen.

Betingelsen for at kunne vælges er, at man har været ansat i det sidste hele år før valget. Fratræder man arbejdspladsen, skal man udtræde af bestyrelsen.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og oppebærer samme honorar som de generalforsamlingsvalgte medlemmer.

### **Mødefrekvens**

Bestyrelsen afholder mindst fem bestyrelsesmøder om året, hvor alle forhold vedrørende selskabets overordnede udvikling behandles. Der afholdes normalt et strategimøde én gang årligt.

Direktionen drager efter aftale med formanden omsorg for, at dagsorden og eventuelt skriftligt materiale til fremlæggelse for bestyrelsen er til rådighed i god tid forud for hvert enkelt møde. Formanden kan dog bestemme, at materiale, der fremlægges på et bestyrelsesmøde, først omdeles på selve mødet, og at materialet skal tilbageleveres ved mødets afslutning.

Et bestyrelsesmedlem eller en direktør, der ikke er enig i bestyrelsens beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

### **Antal bestyrelsesposter**

I årsrapporten anføres, som minimum, bestyrelsesmedlemmernes bestyrelsesposter i andre danske aktieselskaber. På Coloplasts hjemmeside oplyses også om andre væsentlige hverv. I Coloplasts forretningsorden er ingen begrænsninger i antallet af bestyrelsesmedlemmernes øvrige poster. Det er sædvane, at alle bestyrelsesmedlemmer i Coloplast møder op til alle møder.

### **Aldersgrænse**

Coloplasts vedtægter angiver en aldersgrænse på 70 år for medlemmer af bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmernes alder og anciennitet i Coloplast oplyses i årsrapporten.

### **Valgperiode**

Selskabets vedtægter foreskriver valg af alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer hvert år. Der foreligger ingen begrænsning for et medlems anciennitet i bestyrelsen, men bestyrelsesformanden har en særlig opgave i at sikre den fornødne fornyelse, samtidig med, at kontinuiteten bevares.

### **Bestyrelsesudvalg**

Coloplasts bestyrelse har etableret et revisionsudvalg.

## **Revisionsudvalg**

Revisionsudvalget blev etableret efter generalforsamlingen december 2009.

Link til Revisionsudvalgets kommissorium findes [her.:](#)

Revisionsudvalget bistår bestyrelsen med at overvåge regnskabs-, revisions- og kontrolmæssige forhold.

Revisionsudvalget mødes efter behov, dog minimum to gange årligt.

Emner, der behandles på møderne, er fastlagt i en overordnet arbejdsplan for udvalget.

Revisionsudvalgets medlemmer består af tre generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

To medlemmer anses for uafhængige, jvf. de danske anbefalinger for god selskabsledelse, og besidder de nødvendige regnskabsmæssige kvalifikationer.

Følgende medlemmer er valgt af bestyrelsen til revisionsudvalget:

Michael Pram Rasmussen (Formand)  
Niels Peter Louis-Hansen  
Jørgen Tang-Jensen

## **Evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde**

Mindst hvert andet år evaluerer bestyrelsen samarbejde og arbejdsform. Baseret på denne evaluering drøftes bestyrelsesarbejdets organisering og effektivitet på et bestyrelsesmøde og eventuelle forbedringsforslag vedtages.

Bestyrelsens formand og næstformand foretager årligt en evaluering af direktionens arbejde og resultater, herunder af samarbejdet mellem bestyrelse og direktion. Evalueringen og eventuelle tiltag drøftes med den samlede bestyrelse og forelægges direktionen.

## **6. Bestyrelsens og direktionens vederlag**

### **Overordnede retningslinjer for selskabets aflønning af bestyrelse og direktion**

#### **Bestyrelse**

Bestyrelsens medlemmer modtager et fast årligt honorar. Bestyrelsens

formand og næstformand oppebærer et tillæg til bestyrelshonoraret. Honorarets og tillæggenes størrelser godkendes af generalforsamlingen og oplyses i årsrapporten. Honoraret fastsættes efter sammenligning med honorarer i andre selskaber.

Revisionsudvalgets medlemmer modtager et fast årligt honorar.

Bestyrelsen har ingen incitamentsaflønning.

## **Direktion**

Formandskabet vurderer og fastlægger hvert år direktionens aflønning.

Direktionens aflønning består af en fast og en variabel del. Den faste aflønning består af nettoløn, pensionsbidrag og øvrige benefits. Værdien af hvert af disse elementer oplyses i årsrapporten for hvert enkelt direktionsmedlem.

Som en del af den variable aflønning har direktionen mulighed for at opnå en årlig bonus, hvis bestemte mål nås. Bonusandelen varierer mellem direktionens medlemmer, men kan udgøre højst ca. 40% af den årlige nettoløn. Den aktuelt opnåede bonus for hvert enkelt direktionsmedlem oplyses i årsrapporten. Bonusmålene er ved retningslinjernes vedtagelse baseret på værdiskabelse og profitabilitet, men målene kan ændres af bestyrelsen. Såfremt dette sker, vil der blive redegjort herfor i en selskabsmeddelelse.

En anden del af den variable aflønning udgøres af optioner, der skal medvirke til at sikre overensstemmelse mellem direktionens incitament og den langsigtede værdiskabelse for aktionærerne. Af samme årsag er optionsprogrammet revolverende og ikke afhængigt af opnåelse af bestemte mål.

Direktionens medlemmer tildeles hvert år et antal optioner med en værdi svarende til 4 måneders nettoløn. Værdien beregnes jf. Black-Scholes formel. Optionerne tildeles med en strikekurs, som er 15% højere end markedskursen på tildelingstidspunktet beregnet som gennemsnittet af alle handler på kalenderårets sidste handelsdag. Direktionens medlemmer betaler 5% af Black-Scholes værdien til selskabet for at modtage optionerne. Optionerne har en løbetid på 5 år og kan udnyttes efter 3 år. Antallet af tildelte optioner og deres værdi oplyses i selskabets årsrapport for hvert enkelt direktionsmedlem. Optionerne i direktionens aktieoptionsprogram er afdækket gennem selskabets beholdning af egne aktier.

Direktionen er berettiget til at bytte en bonusandel svarende til 1 måneds nettoløn med et tilsvarende antal optioner på vilkår svarende til de øvrige optioner jf. ovenfor. Direktionens valg om bytte skal foretages ved den årlige fastlæggelse af direktionens aflønning og skal vedrøre tildelingen af optioner det efterfølgende år.

Formandskabet vurderer i øvrigt hvert år direktionens aflønning i forhold til andre danske selskabers ledelser.

### **Fratrædelsesordninger**

Der er pr. 30. september 2010 hensat 3 mio. kr. til en nu bortfaldet efterlydelsesordning for pensionerede bestyrelsesmedlemmer. Ordningen omfatter 2 personer. Ved fratræden af nuværende direktionsmedlemmer har selskabet ikke forpligtelser ud over to års løn.

## **7. Risikostyring**

I Coloplast har ledelsen i de enkelte forretningsenheder og stabsfunktioner ansvar for at identificere og håndtere konkrete risikoforhold inden for deres del af organisationen. De væsentligste risici rapporteres kvartalsvis til Corporate Risk Management. Rapporteringsprocessen sammenholdt med risikointerviews med relevante personer i organisationen, danner basis for den kvartalsvise risikoopdatering til direktionen og bestyrelsen.

Direktionen er ansvarlig for virksomhedens overordnede risikoprofil, og for at afstemme denne med Coloplasts overordnede strategier og politikker. Direktionen er også ansvarlige for at validere projekter og aktiviteter som imødegår de væsentligste risici.

Bestyrelsen behandler og godkender kvartalsvis direktionens konklusioner og anbefalinger.

Eksempler på det aktuelle risikobillede (risikofaktorerne er ikke listet i prioriteret rækkefølge):

### **Fastholdelse og udvikling af medarbejdere**

For at understøtte Coloplasts ambitioner om profitabel vækst er det vigtigt at tiltrække, fastholde og udvikle dygtige medarbejdere globalt. Coloplast har derfor i 2009/10 haft flere globale fokusområder. Blandt nøgleinitiativerne kan nævnes tiltrækning af specifikke målgrupper, udvælgelse i forbindelse med rekruttering, opfølgning på årlige medarbejder- samt ledermålinger med globalt fokus på at styrke

samarbejdet på tværs af funktioner, styrke læring på jobbet samt et globalt talentprogram.

## **Priser og offentlige tilskud**

Størstedelen af Coloplasts produkter bliver solgt med tilskud fra de offentlige myndigheder. Udsving i nationaløkonomien kan, på visse markeder, medføre en reducere af de offentlige tilskud. Coloplast overvåger derfor nøje tilskudsrafer i forskellige lande samt bibeholder en tæt kontakt til de relevante myndigheder og industriorganisationer. Coloplast forbereder sig på ændringer i markedsforholdene ved at styrke den kliniske og sundhedsøkonomiske dokumentation, ved at forøge tempoet på udviklingen af nye og endnu mere omkostningseffektive produkter samt ved at bibeholde et konkurrencedygtigt omkostningsniveau.

## **Produktionsenheder**

Skade på fabrikker eller driftsforstyrrelser udgør en markant risiko. I Coloplast er der fastlagt planer for at sikre en hurtig indgriben i tilfælde af alvorlige ulykker, samt for at begrænse følgerne heraf for mennesker, miljø og maskineri på Coloplasts fabrikker. Coloplast yder en målrettet indsats for at minimere risici for uheld og får løbende ingeniørvurderinger fra et internationalt ledende forsikringsselskab udtrykt i initiativer og vedligeholdelse i relation til risikoforbedringer. Resultaterne af disse vurderinger finder anvendelse i den bestandige indsats for at forbedre effektiviteten på Coloplasts fabrikker.

Coloplasts engagement i at holde produktionsfaciliteterne sikre og moderne ses tydeligt på Coloplasts nyere fabrikker. I Kina og Ungarn lever de nye fabrikker op til de højeste, operationelle sikkerhedsstandarder.

## **Leverandører**

Kvaliteten på Coloplasts råvarer og produkter skal leve op til Coloplasts høje standard. Dette sikres ved hjælp af et omfattende kvalitetsstyringssystem. Der stræbes imod at minimere afhængighed af særskilte leverandører. På områder hvor der kun eksisterer et minimum af leverandører, har Coloplast underskrevet flerårige indkøbskontrakter. Ydermere følges der løbende op på risikoniveauet i produktionen og leveringskæderne hos de relevante leverandører, med hensynstagen til muligheden for uheld og risikable hændelser.

## **Konkurrence**

Coloplasts produkter markedsføres globalt på et nichemarked, hvilket udmærker sig ved skarp konkurrence.

Ledelsen og de forskellige forretningsområder overvåger derfor nøje udviklingen i markedsandele, produktlanceringer fra konkurrenter samt den generelle aktivitetsgrad hos vores konkurrenter.

Ændringer i det konkurrencemæssige landskab, parallelimport samt nye distributionskanaler er alle faktorer som kan føre til aftagende overskudsgrad for Coloplast. Coloplast er derfor forpligtet til nøje at følge udviklingen på markedet.

### **Substitution**

Behandlingsformer og produktteknologi er genstand for konstant udvikling. Med tiden vil dette resultere i ændringer i behovet for, og design af, Coloplasts produkter. Coloplast følger denne udvikling og samarbejder med specialister, som er førende indenfor behandlings- og produktområder. I dag eksisterer der ingen medicinske løsninger, som kan udelukke eller reducere behovet for Coloplasts vigtigste produkter.

### **Innovation**

Gennem et tæt forhold til kunder, sikrer og udvikler Coloplast evnen til fornyelse. Kunderelationer er integreret i systemprocesser, med det formål at kortlægge kundebehov samt udvikle produkter og services. Fornyelsestiltag forstærkes endvidere med eksterne samarbejdspartnere, samt ved at opkøbe patenter/ "know how", som ikke genereres internt.

### **Kvalitet**

Funktionelle fejl i produkter eller dårlig service reducerer graden af kundetillid og -loyalitet, hvilket på sigt kan have en negativ virkning på Coloplasts omdømme eller markedsandele. Igangværende kvalitetsproblemer, i relation til produkter eller processer, kan medføre tab af forskellige godkendelser eller attester fra myndigheder, hvilket kan begrænse Coloplasts muligheder for at trænge ind på nye markeder. Derfor udvikler og forbedrer vi til stadighed Coloplasts kvalitetsstyringssystem og følger tæt ændringer i lovgivning eller markedsstandarder. Vi afholder både interne og eksterne audits, og vores medarbejdere modtager træning og uddannelse i kvalitetsstyring. Kvalitetsstyringssystemet omfatter ligeledes kontrol af vores leverandørers kvalitetsstandarder.

## **Miljø**

Det er Coloplasts ambition at al produktion på vore sites skal overholde de internationale miljøstandarder for ISO 14001 Certificering. Det er tilfældet for mere end 90% af produktionen i dag. I år opnåede vores fabrik i Minneapolis, USA ISO 14001-certificering.

Hvert år undersøges samtlige fabrikker i lyset af miljømæssige spørgsmål. Disse undersøgelser indeholder en registrering af brugen af råvarer samt andre produktionsmaterialer, spild, energiforbrug, gasudslip og luftforurening. Ydermere fastlægger vi planer for at undgå miljøskadeligt spild. Alle nøglemiljøspørgsmål, inklusive reglementerede, og ISO14001-krav, bliver undersøgt og der igangsættes korrigerende aktiviteter i tilfælde af afvigelser.

## **Korruption og bestikkelse**

Som global virksomhed står vi ofte overfor dilemmaer, som tager sit udspring i lovgivningsmæssige, etniske eller kulturelle forskelle mellem de lande vi varetager forretninger i. Vores medarbejdere skal være i stand til at navigere uden at gå på kompromis med vores værdier og principper. Kampen mod korruption i vores industri tildes høj prioritet, hvilket stemmer overens med vores overbevisning om at god etik styrker vores omdømme.

Coloplasts forretningsetiske standarder er defineret i vores Code of Conduct (etiske regelsæt), som forbyder bestikkelse og opstiller klare retningslinjer for vores interaktion med eksperter indenfor sundhedspleje, såvel som regler for modtagelse af gaver og underholdning. Vi er ligeledes forpligtede til at leve op til Eucomed Code of Business Practice, som opstiller lignende regler på europæisk plan. Endelig har vi engageret os i kampen mod korruption, ved at tilmelde os FN's Global Compact, som ligeledes omfatter de ti principper for antikorruption. Selskabet har etableret en whistleblower funktion.

## **Udvikling i valutakurser**

Coloplast er en global virksomhed og de rapporterede resultater påvirkes derfor af udviklingen i valutakurser. Virksomhedens rapporteringsvaluta og funktionelle valuta er den danske krone, som er tæt knyttet til euroen. Coloplast er dog betydeligt eksponeret i andre valuter, herunder især den amerikanske dollar, det britiske pund samt den ungarske forint. I årsrapporten oplyses hvordan disse risici styres.



## **Virksomhedsovertagelser**

Coloplast overvejer løbende potentielle fusioneringer, opkøb og frasalgsmuligheder. I disse sager oplever virksomheden risici i relation til værdiansættelse og samkøring, eller separation af forretningsenheder. Sådanne risici kan betyde at, Coloplast er afhængig af interne såvel som eksterne ressourcer til vurdering af de identificerede risici de specifikke krav.

## **Forsikring**

Da overførsel af risiko til en 3. part typisk foretages via forsikring, har Coloplast integreret denne opgave som en del af Risk Management. Ledelsen og bestyrelsen vil, sammen med den kvartalsvise risikovurdering, modtage en status på relevante, forsikringsrelaterede emner.

Bestyrelsen modtager og godkender årligt koncernens forsikringsoversigt. Coloplasts forsikringsprogram omfatter forsikringer vedrørende ejendom, driftstab, ansvar, transport og forskellige forsikringer vedrørende medarbejdere.

## **8. Revision**

### **Bestyrelsens indstilling**

Bestyrelsen foretager årligt i samråd med direktionen en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence til brug for indstilling til generalforsamlingens valg af revisor.

Den generalforsamlingsvalgte revisor gennemfører revision af koncernregnskabet og de underliggende danske datterselskaber. Endvidere tilstræbes, at regnskabet for datterselskaber og associerede selskaber samt af repræsentationskontorer foretages af samme revisionsfirma.

### **Aftale med revisor**

Der indgås en revisionsaftale mellem bestyrelse og revisor om udførelse af revisors hverv samt honoreringen herfor. Aftalen tilsiger, at grundlaget for planlægning og gennemførelse af revisionen er revisors indgående kendskab til virksomhedens aktiviteter, særlige brancheforhold, virksomhedens organisation, administrative systemer, kontrolmiljø og øvrige relevante forhold.

Der afholdes i første kalenderkvartal hvert år et møde mellem revisor og Revisionsudvalget med henblik på at sikre en direkte kommunikation samt

vurdere revisors uafhængighed. Møderne refereres af formanden på det førstkommande bestyrelsesmøde.

### **Ikke-revisionsydelse**

Bestyrelsen fastlægger årligt de overordnede generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelse. Ifølge direktionens forretningsorden skal ikke-revisionsydelse, der forventes at andrage mere end det årlige revisionshonorar i alt eller 1,5 mio. kr. pr. enkeltopgave forud for aftale herom forelægges for bestyrelsens formand og næstformand til godkendelse.

### **Regnskabspraksis**

Inden aflæggelse af Årsrapporten afholdes hvert år et regnskabsmøde mellem Revisionsudvalget og revision med tilstedeværelse af direktionen. Det sker som forberedelse til bestyrelsens årsregnskabsmøde. På det forberedende møde bliver væsentlige regnskabsmæssige forhold belyst samt væsentlige revisionsmæssige forhold drøftet. Referat fra mødet sendes til bestyrelsen.

Bestyrelsen gennemgår det udarbejdede forslag og påser, at det er udfærdiget således som lovgivningens og vedtægternes regler samt god forretnings- og regnskabspraksis tilsiger. Gennemgangen omfatter regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurdering af posterne i balancen, regnskaberne specifikation, opstilling og posterne benævnelse.

Forslag til årsrapport revideres af den generalforsamlingsvalgte revisor.

### **Resultat af revisionen**

Ved behandling af årsrapporten forelægges den generalforsamlingsvalgte revisors udtalelse om, at årsrapporten er revideret i overensstemmelse med god danske og internationale regnskabsstandarder. I revisionsprotokollen redegør revisor nærmere for den udførte revision.

Revisor deltager i bestyrelsesmødet, i hvilket årsrapporten er til behandling, og skal herunder bla. udtale sig om, hvorvidt årsrapporten efter revisors opfattelse giver et retvisende billede af selskabets og koncernens finansielle stilling. Endvidere skal revisor udtale sig om, hvorvidt årsrapporten er aflagt således, som lovgivningens og vedtægternes regler tilsiger. Revisionens udtalelser omfatter også en vurdering af posterne i balancen og i noterne. Endelig omfatter revisors udtalelser, hvorvidt de i henhold til lovgivningen foreskrevne henlæggelser er foretaget, samt hvorvidt årsrapporten indeholder de lovmæssigt foreskrevne oplysninger.

Efter bestyrelsens vedtagelse af årsrapporten påtegnes den af den generalforsamlingsvalgte revisor, hvorefter den offentliggøres og indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Revisionsprotokollen forelægges til hvert bestyrelsesmøde, såfremt der er tilføjelser siden sidste møde. Revisor skal i revisionsprotokollen indføre alt, hvad der er af betydning for bestyrelsen, og bestyrelsen skal tage stilling til revisors bemærkninger forud for protokollaternes underskrivelse.

Det påhviler bestyrelsen og direktionen at give revisor alle oplysninger, som af revisor skønnes nødvendige for udførelsen af arbejdet.

### **Interne kontrolsystemer**

Bestyrelsen tager mindst en gang årligt stilling til, om de interne kontrolsystemer er tilstrækkelige. Bestyrelsen har vurderet, at virksomhedens størrelse og kompleksitet indtil videre ikke har krævet etablering af intern revision. Formanden kan anmode revisor om at være til stede i et bestyrelsesmøde.

Bestyrelsen udøver sin tilsynsforpligtelse over for datterselskaberne ved gennem direktionen at sikre en tilstrækkelig rapportering vedrørende datterselskaber og evt. større associerede selskabers økonomiske forhold. Herudover modtager bestyrelsen mindst en gang hvert kvartal fra direktionen orientering om forhold i datterselskaberne af mere principiel karakter.