

## Formandens beretning på Demant A/S' ordinære generalforsamling torsdag den 10. marts 2022 kl. 16.00

Igen hjerteligt velkommen til jer alle sammen.

Vi kan se tilbage på et år, hvor vi på bedste vis har opfyldt vores hovedformål – nemlig at skabe *livsforandrende høresundhed* eller *life-changing hearing health* – hvilket giver så meget mening for så mange mennesker. Selv efter et hårdt år for virksomheden i 2020 som følge af coronapandemiens påvirkning af verden gav dette solide fundament os en stærk tro på, at der var mennesker med ubehandlede høretab, som havde brug for hjælp, og at det behov blot var udskudt. Det viste sig bestemt at være sandt.

I starten af 2021 havde vi derfor også høje forventninger til markedsudviklingen i året. Endda så høje, at nogle syntes, at vi var for optimistiske. Vi er stolte over, at forventningerne holdt stik – og endda mere til – og vi opjusterede vores forventninger hele tre gange efterfølgende. Det siger selvfølgelig også noget om den usikre situation, som verden befinder sig i, hvilket naturligvis påvirker vores virksomhed.

Før jeg går videre til forretningsområderne, vil jeg gerne nævne den ulykkelige situation i Ukraine. Det er utroligt tragisk, og vi har den dybeste sympati og medfølelse med alle, der er ramt af konflikten. Vi har ingen medarbejdere i Ukraine, og som virksomhed er Demant ikke i væsentlig grad påvirket direkte af krisen. Vi har dog medarbejdere, især i Polen, som har rødder i Ukraine eller på anden vis har forbindelser til området. Dem prøver vi at støtte, så godt vi kan. Jeg er derfor glad for, at Demants hovedaktionær, William Demant Fonden, har doneret i alt 8 millioner kroner til hjælp til Ukraine fordelt på forskellige hjælpeorganisationer, der lige nu arbejder på højtryk for at hjælpe både i Ukraine og de mange flygtninge. Det gør mig stolt, så kæmpestor tak til Fonden!

Alt i alt blev 2021 et fantastisk år for Demant, hvor vi leverede høj organisk vækst, og vores kernesegment, Hearing Healthcare, leverede en vækstrate, som lå over markedsvekstraten. Koncernen nåede en rekordhøj omsætning på mere end 18 milliarder kroner og det bedste resultat af primær drift (EBIT) nogensinde på over 3,4 milliarder kroner. De gode resultater i 2021 giver grobund for yderligere vækst i forretningen efter to år, der har været væsentligt påvirket af først it-hændelsen og dernæst coronavirus. Søren vil i sin gennemgang senere komme nærmere ind på resultaterne og de enkelte elementer i regnskabet, så jeg vil her udbyde udviklingen i forretningsområderne.

### Forretningssegmenter

Sidste år lancerede vi en mere tydelig og transparent fremstilling af koncernens aktiviteter. Vores aktiviteter er således opdelt i to segmenter, således at man med separate resultatopgørelser kan følge værdiskabelsen i henholdsvis Hearing Healthcare og Communications.

**Hearing Healthcare** består af vores fire velkendte forretningsområder: *Hearing Aids*, altså engrossalg af høreapparater; *Hearing Care*, som dækker vores detailsalg af høreapparater til brugerne; *Hearing Implants*, som består af vores høreimplantatforretning Oticon Medical; og endelig *Diagnostics*, som dækker over en række diagnostiske produkter og services. **Communications** udgøres af EPOS, som er vores forretning for headsets og kommunikationsværktøjer.

## Hearing Healthcare

Lad mig starte med Hearing Healthcare:

I 2021 oplevede vores Hearing Healthcare-forretning stærk vækst efter at have været negativt påvirket af coronapandemien i 2020. Der var dog ganske store forskelle mellem de enkelte regioner og mellem de enkelte forretningsområder i segmentet. Allersidst på året så vi en lille opbremsning i efterspørgslen på nogle markeder på grund af store stigninger i antallet af infektioner, og vi oplevede også i nogle områder, at corona gjorde det vanskeligt at bemane høreapparatklinikkerne fuldt ud. Nu, hvor vi er gået ind i årets tredje måned, ser det imidlertid ud, som om vi er ved at være ude over den værste effekt af coronavirus.

Vi har ikke set nogen ændringer i de fundamentale faktorer, der driver efterspørgslen efter høresundhedsprodukter og -services. Derfor har vi også som nævnt fra starten af pandemien været af den opfattelse, at de negative effekter ville være midlertidige og medføre en vis ophobning i efterspørgslen, som så ville materialisere sig senere i stor udstrækning.

**Hearing Care** – vores globale netværk af klinikker, som vi i Danmark og flere andre lande kender som Audika, i Storbritannien som Hidden Hearing og i USA og Canada som HearingLife – klarede sig rigtig godt i 2021, godt hjulpet på vej af en ny sundhedsreform i Frankrig. Da corona-restriktionerne blev ophævet, og så snart brugerne var klar til det, stod vores medarbejdere i høre-klinikkerne klar til at give personlig og individuel rådgivning. Den gode udvikling i vores klinikker ser vi som et vidnesbyrd om, at vores model med personlig rådgivning kombineret med produkter med den nyeste teknologi er stærk. I løbet af året har vi også satset mere på digital markedsføring og på en mere online-drevet tilgang til brugerne, ligesom vi har udvidet vores netværk af klinikker både ved at åbne nye butikker og gennem opkøb af eksisterende klinikker.

Årets gode resultater er også hjulpet godt på vej af, at vores **innovationskraft i Hearing Aids** endnu en gang har vist sig at være i absolut verdensklasse, hvilket har resulteret i, at vi igen har leveret banebrydende teknologi inden for høreapparater. Til gavn for vores kunder og brugere gennemførte vi således i 2021 udrollingen af premium-produkterne, Oticon More, Philips HearLink, Bernafon Alpha og Sonic Radiant – alle er de baseret på vores nye teknologiplatform. Mod slutningen af året havde vi solgt mere end en million af disse nye høreapparater. Høreapparaterne har indbygget kunstig intelligens – et såkaldt *Deep Neural Network* – der efterligner den måde, hjernen virker på, og dermed gør det lettere for brugeren at fokusere på en enkelt samtalepartner selv i meget støjende omgivelser. Dette er et meget stort fremskridt inden for høreapparatteknologi. Vi glæder os nu til at fortsætte succesen og udbrede denne nye teknologi, således at den bliver implementeret i hovedparten af vores produkter i løbet af 2022, hvilket gør os i stand til at hjælpe endnu flere mennesker til at høre bedre og opleve glæden ved et rigt lydbillede.

At vi er dedikeret til kvalitet, viste sig også, da vores **Hearing Implants**-forretning desværre så sig nødsaget til frivilligt at tilbagekalde et antal endnu ikke implanterede Neuro Zti-implantater og midlertidigt stoppe salget af nye implantater, da der var en kvalitetsbrist i en lille del af vores solgte implantater. Det er naturligvis ikke en særligt ønskværdig situation at havne i, men vi vil ikke gå på kompromis med kvaliteten. Vi har nu identificeret årsagen til problemet og forventer at kunne genoptage vores salgsaktiviteter i tredje kvartal i år. Til gengæld glæder vi os over, at vi inden tilbagekaldelsen fik den længe ventede godkendelse af vores cochlear-implantat af de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA), og at salget af vores benforankrede høresystemer går godt.

Det sidste område i Hearing Healthcare-segmentet – vores **Diagnostics**-forretning – er vi særligt stolte af. Området har præsteret særdeles godt år efter år, og 2021 var ingen undtagelse. Vores *multi-brand*-strategi giver os mulighed for at fokusere på separate segmenter og kunder. Hvis jeg skal fremhæve nogle af områderne, var det især balanceudstyr, høreapparatilpasningsudstyr samt området for service og kalibrering, der skilte sig ud i 2021 og understregede, at Diagnostics er markedsledende inden for sit felt.

## Communications

Og så til vores andet segment, Communications, som består af EPOS:

Da vi gik ind i 2021, havde vi i EPOS oplevet meget stor efterspørgsel efter vores virtuelle samarbejdsværktøjer som følge af den stigning i hjemmearbejde og den øgede interesse for gaming, som vi oplevede i løbet af den første periode med coronavirus. Vi havde også ambitiøse planer for 2021, men må erkende, at vi ikke helt kunne realisere disse. EPOS oplevede således et fald i omsætningen i 2021, som må anses som skuffende, selvom faldet til dels skyldes den meget store efterspørgsel i sammenligningsperioden. Hen imod slutningen af året så vi dog en stigning i antallet af ordrer, og vores plan er fortsat at udvide EPOS-forretningen på flere markeder inden for audio- og videoløsninger samt promovere EPOS som et stærkt premium-brand.

## Forventninger til 2022

I det nye år, som nu er godt i gang, ser vi fortsat – på trods af at coronapandemien endnu ikke er overstået – et robust marked for høresundhed, hvor de fundamentale markedsdrivere er intakte. Såvel i 2022 som i årene fremover forventer vi derfor at se vækst og at øge vores markedsandele yderligere. Men dette kan kun ske ved hjælp af vores engagerede medarbejdere og deres dedikerede indsats, når det handler om at sikre høj kvalitet og yde deres bedste for at servicere vores kunder.

Den positive udvikling og yderligere normalisering af markederne, som vi så på områderne for høreapparater og diagnostik i andet halvår, forventes at fortsætte ind i 2022, og vi forventer også at opleve nogen medvind, når en del af den ophobede efterspørgsel bliver frigivet. Vi forventer derfor at se stærk vækst i vores kerneforretningsområder, dvs. Hearing Care, Hearing Aids og Diagnostics, som alle skabte flotte resultater i 2021. I 2022 vil vi også genoptage salget af vores cochlear-implantater, og vi forventer at se vækst i Communications. Alt i alt har vi således sat os ambitiøse mål for 2022.

Jeg vil i denne forbindelse gerne rette en særlig tak til vores ledelse, der gør et stort arbejde for, at vi kommer i mål med de ambitiøse mål, der sættes år efter år. Jeg er derfor også særligt glad for, at vi i dag har annonceret, at vi pr. 1. april 2022 udvider direktionen med Arne Boye Nielsen, som er President for vores Diagnostics- og Communications-forretningsområder, og Niels Wagner, der er President for vores Hearing Care-forretningsområde, således at disse store og vigtige forretningsområder også bliver repræsenteret i direktionen. Indtil i dag bestod direktionen af CEO Søren Nielsen – der også repræsenterer Hearing Aids- og Hearing Implants-forretningsområderne – og CFO René Schneider, der har ansvaret for de store organisationer inden for IT, HR, Finans og Corporate Functions, der går på tværs af forretningsområderne og dermed har en afgørende rolle i at støtte dem.

Arne og Niels har begge været en del af koncernledelsen i mange år og har solide kompetencer, viden og stor erfaring og ikke mindst en betydelig andel i, at selskabet er det, det er i dag, hvor vi år for år realiserer vores vækstambitioner. Vi får hermed en bredere funderet direktion og et stærkt og erfarent team, der vil bidrage yderligere til Demants vækst. Jeg vil gerne bede Arne og Niels om at rejse sig. Lad os give Arne og Niels et bifald!

## Forslag om nye revisorer

En anden ting, som jeg også vil nævne her, er forslaget om at udskifte revisorer. Vi har haft et mangeårigt og godt samarbejde med Deloitte. Som følge af lovkrav på området vedrørende rotation af revisionspartner og -selskab foreslår vi at udskifte revisions-selskabet Deloitte med PwC. Jeg vil gerne her rette en stor tak til Anders Dons og Kåre Kansonen Valtersdorf, som gennem årene har givet os relevant og kompetent revision.

## Bæredygtighed

Et andet emne, som jeg finder vigtigt at fremhæve, er bæredygtighed. Vores hovedforpligtelse over for samfundet – og vores væsentligste bidrag til FN's verdensmål og et bæredygtigt samfund – er at lette livet for mennesker med høretab. Hørebehandling og den forbedring af livskvalitet, som høreomsorg medvirker til ved at give mennesker mulighed for at være en aktiv del af samfundet, betyder mere end nogensinde – både for den enkeltes sundhed og for samfundet som helhed.

Ud over dette kernebidrag til samfundet har vi stort fokus på bæredygtighed i den måde, vi driver vores forretning på. Bæredygtighed er et vigtigt element i driften og udviklingen af vores virksomhed, og vi tænker derfor bæredygtighed ind som en integreret del af dagligdagen i vores virksomhed. Vores aktive arbejde med nøgletal og med at sætte klare målsætninger for, hvordan vi tager et bæredygtigt og socialt ansvar, er derfor en forudsætning for, at vi kan være transparente.

Vi har specifikt udvalgt to fokusområder i Demant: Klima og diversitet. På begge områder har vi gjort fremskridt inden for det forløbne år, og vi vil fortsætte arbejdet. Lad mig uddybe:

I 2021 forpligtede vi os til *Science Based Targets*-initiativet, så vi sikrer, at vi sætter mål, der er klimavidenskabeligt holdbare. Vi har taget ambitiøse skridt til at afdække og offentliggøre CO<sub>2</sub>-udledningen fra hele vores værdikæde for at kunne melde vores ambitiøse indledende mål for reduktion af vores CO<sub>2</sub>-udledning ud: Inden 2030 vil vi reducere vores direkte og indirekte CO<sub>2</sub>-udledning med minimum 50 % i forhold til 2019, som er vores udgangspunkt, og senest i 2050 vil vi opnå klimaneutralitet i hele værdikæden. Vigtige målsætninger, som kræver, at vi er transparente omkring data og opfyldelsen af disse mål. Vi tror på, at dette er vejen frem i forhold til at skabe forandring på området.

Det andet fokusområde er mangfoldighed og inklusion i vores virksomhed for yderligere at understøtte og fremme en åben kultur med fair muligheder for alle. Demant-koncernen beskæftiger en mangfoldig gruppe af mennesker fra alle dele af verden og med mange forskellige baggrunde. Vi er sikre på, at vores evne til at omfavne de styrker, som denne mangfoldighed indebærer, er en af grundpillerne i vores succes. I 2021 lancerede vi et globalt program i organisationen kaldet *Embrace*, som skal fremme vores fortsatte udvikling inden for mangfoldighed, retfærdighed og inklusion. I programmet er der udspecificeret en række skridt, som skal hjælpe os til at forbedre os på dette område, herunder gennemførelse af en inklusionsundersøgelse, som skal danne grundlag for udformning af en politik og nye målsætninger i 2022.

I Demant har vi allerede i nogle år haft fokus på mangfoldighed, herunder at fremme antallet af kvinder i de forskellige ledelseslag. Og vi er også glade for, at siden vi begyndte at registrere andelen af kvinder i lederstillinger i de danske selskaber, har vi øget andelen fra 11 % i 2009 til 33 % i 2021. Ser vi på den globale organisation, er andelen af kvinder i ledende stillinger 43 %, hvilket er en fremgang fra året før, mens vi for det, vi definerer som vores globale topledelse på omtrent 110 personer, har en andel på 22 % kvinder i ledende stillinger. Det er et område, vi er fokuseret på at få forbedret. Der er to kvinder i bestyrelsen ud af i alt fem bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen, hvilket svarer til 40%.

## God selskabsledelse

Det ligger bestyrelsen på sinde at have værdiskabende og effektive strukturer for *governance* i selskabet, som balancerer det at være en børsnoteret virksomhed med mange aktionærer og et stærkt og godt fondejerskab med langsigtet perspektiv. Vi betragter arbejdet med god selskabsledelse som en vedvarende proces. Vi efterlever fortsat i høj grad *anbefalingerne for god selskabsledelse*, og vores redegørelse for god selskabsledelse kan som altid findes på selskabets hjemmeside.

Hvert år evaluerer vi vores arbejde i bestyrelsen. Evalueringen udføres enten gennem individuelle interviews med bestyrelsesmedlemmerne eller ved hjælp af et spørgeskema. I begge tilfælde vil der efterfølgende være en drøftelse af resultaterne i den samlede bestyrelse. Mindst hvert tredje år udføres evalueringen med ekstern bistand. I 2021 blev evalueringen gennemført via spørgeskemaer udfyldt af bestyrelsesmedlemmerne, da evalueringen året før var interview-baseret og blev gennemført med ekstern bistand.

Samlet set bekræftede evalueringen i 2021, at bestyrelsen er tilfreds med sin ledelsesstruktur, ligesom evalueringen bekræftede, at samspillet mellem bestyrelsesmedlemmerne er velfungerende. Bestyrelsen er fokuseret på den langsigtede strategiske udvikling af virksomheden for at sikre, at virksomhedens potentiale til enhver tid udnyttes fuldt ud. Samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen fungerer også godt, og der er en åben og tillidsfuld arbejdsrelation.

## Vederlagspolitik

I 2021 har bestyrelsen også forholdt sig til vederlagsstrukturen for direktionen. Det har altid været vores mål at have en enkel vederlagsstruktur og -politik. Politikken skal belønne medlemmerne af bestyrelsen og direktionen for deres engagement i og opnåede resultater for selskabet. Derudover er målet at tiltrække kvalificerede potentielle medlemmer til bestyrelsen og direktionen og dernæst at motivere og fastholde dem.

Direktionen har i en årrække haft en fast løn og derudover en årlig fastholdelsesbonus, der udbetales efter tre år. I løbet af de tre år reguleres fastholdelsesbonusen efter udviklingen i aktiekursen. Baseret på sammenligninger med lignende selskaber og for at tage endnu et skridt i realiseringen af Demants overordnede strategi og for at kunne tiltrække, motivere og fastholde direktionens medlemmer har bestyrelsen vurderet, at der er behov for at ændre vederlagsstrukturen for direktionen. Bestyrelsen har derfor fremlagt et forslag til en ændret vederlagspolitik. De væsentligste, foreslåede ændringer i vederlagspolitikken er, at der indføres et kontantbaseret *Short-Term Incentive Programme* for direktionen, hvor udbetalingen er afhængig af opfyldelsen af performance-kriterier. Derudover indføres der performance-kriterier i direktionens allerede eksisterende *Long-Term Incentive Programme*, og allokering vil bestå af såkaldte *Restricted Stock Units*.

Bestyrelsen vurderer, at en fast årlig løn kombineret med et *Short- og Long-Term Incentive Programme* for direktionen vil medvirke til i højere grad at sikre sammenfald mellem direktionens interesser og selskabets og aktionærernes interesser og derudover vil medvirke til at fremme værdiskabelsen i selskabet på lang sigt.

Med denne ændring vurderer bestyrelsen, at aflønningen af direktionen i Demant er rimelig og konkurrencedygtig. Vi fremlægger som vanligt helt transparent alle oplysninger om bestyrelsens og direktionens lønforhold.

## Aktietilbagekøb

Sidste år tilbagekøbte vi aktier for omkring 3,2 milliarder kroner. Langt størstedelen af disse aktier planlægges anvendt til at gennemføre en kapitalnedsættelse. Herved kanaliserer vi stor en del af indtjeningen tilbage til jer aktionærer.

I 2022 vil vi igen anvende de betydelige pengestrømme fra vores driftsaktiviteter til værdiskabende investeringer og akkvisitioner, mens overskydende likviditet vil blive anvendt til løbende tilbagekøb af aktier. Vi vil således igen i år have et højt niveau for aktietilbagekøb og forventer, at disse vil beløbe sig til mere end 2,5 milliarder kroner.

## **Afrunding**

Med en ambition om at blive verdensledende inden for høresundhed og med et formål om at skabe livsforandrende høresundhed vil vi fortsat levere høj kvalitet og individualiseret support til vores brugere, således at de kan få det maksimale udbytte af vores løsninger.

Demant-koncernen er en attraktiv arbejdsplads med mange muligheder og spændende udfordringer – nationalt såvel som internationalt. Vores medarbejdere er vores største aktiv, og jeg vil derfor gerne rette en varm tak til hver og en af de nu mere end 18.000 medarbejdere, der er ansat i koncernen, og som alle har ydet en formidabel indsats i 2021.

Jeg vil også gerne – her inden jeg giver ordet videre til Søren Nielsen, som vil gennemgå virksomhedens regnskab for 2021 – rette en stor tak til vores kunder og samarbejdspartnere og ikke mindst til jer aktionærer for jeres fortsat store engagement i og opbakning til Demant.

*Værsgo, Søren.*