



God selskabsledelse

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b



William Demant Holding A/S er en dansk virksomhed, som er noteret på Nasdaq Copenhagen, og som indgår i OMX C20 Cap.

Danske selskaber optaget til handel på Nasdaq Copenhagen er i medfør af årsregnskabslovens § 107 b og punkt 4.3 i Nasdaq Copenhagen's "Regler for udstedere af aktier" forpligtet til at udarbejde en redegørelse for, hvordan de forholder sig til de af Komitéen for god Selskabsledelse udarbejdede anbefalinger for god selskabsledelse.

Nærværende lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, som offentliggøres på selskabets hjemmeside, er en bestanddel af ledelsesberetningen i selskabets Årsrapport 2014 og dækker regnskabsperioden **1. januar - 31. december 2014**.

Redegørelsen dækker følgende områder:

- 1) En beskrivelse af virksomhedens ledelsesorganer
- 2) En beskrivelse af virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen
- 3) En redegørelse for hvorledes virksomheden forholder sig til anbefalingerne for god selskabsledelse

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

1. Virksomhedens ledelsesorganer

Virksomhedens ledelse består af en bestyrelse og en direktion. Selskabet har en hovedaktionær, Oticon Fonden, som direkte eller indirekte ejer mellem 55-60 % af aktierne.

Bestyrelsen

I henhold til selskabets vedtægter skal bestyrelsen bestå af fire til seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Hertil kommer medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Selskabets bestyrelse har på tidspunktet for offentliggørelse af Årsrapport 2014 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.

Ledelsesudvalg

Bestyrelsen i William Demant Holding A/S har for nuværende nedsat et revisionsudvalg og et nomineringsudvalg, jf. afsnit 3.4 *Ledelsesudvalg* i efterfølgende oversigt.

Direktionen

Selskabets direktion består af administrerende direktør Niels Jacobsen.

2. Virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer 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 risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Med henblik på at sikre opfyldelse af kravet om én samlet redegørelse for virksomhedsledelse 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.

For 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, forsikring, likviditetsstyring, indkøb etc.
- Rapporteringsinstrukser samt rapporterings- og finans-manualer

Ansaret for opretholdelse af tilstrækkelige og effektive interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsen er forankret i direktionen. Bestyrelsen har vurderet koncernens eksisterende kontrolmiljø og konkluderet, at kontrolmiljøet er tilstrækkeligt, og at der ikke er behov for at etablere en intern revision.

3. God selskabsledelse

William Demant Holding er underlagt reglerne omkring god selskabsledelse og er forpligtet til at udarbejde en redegørelse for, hvordan vi forholder os til de af Komitéen for god Selskabsledelse udarbejdede anbefalinger for god selskabsledelse, jf. www.corporategovernance.dk. Anbefalingerne er ligeledes en del af oplysningsforpligtelserne opstillet af Nasdaq Copenhagen.

William Demant Holdings bestyrelse og direktion betragter arbejdet med god selskabsledelse som en vedvarende proces og vurderer løbende, i hvilket omfang anbefalingerne skal implementeres i selskabet, og om anbefalingerne giver anledning til ændringer i selskabets vedtægter og ledelsesprocesser.

Redegørelsen skal udarbejdes under iagttagelse af "følg eller forklar"-princippet, hvilket indebærer, at vi enten skal følge anbefalingerne eller forklare, hvorfor vi har valgt at afvige fra en anbefaling, og hvorledes vi i stedet har valgt at indrette os. Bestyrelsen forholder sig til hver enkelt anbefaling og har valgt at give relevante, uddybende forklaringer også til de anbefalinger, som vi følger. Ud af de 47 anbefalinger er der kun fire, som vi ikke efterlever. Der er tale om velbegrundede afvigelser, som forklares i oversigten.

Den fuldstændige redegørelse følger i skemaform nedenfor.

26. februar 2015

	Anbefaling	Status	
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter			
1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter			
1.1.1	Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	Selskabet følger	William Demant Holding ønsker at fastholde et højt informationsniveau til samtlige nuværende og potentielle aktionærer og kommunikerer løbende med selskabets aktionærer og investorer gennem den årlige generalforsamling, aktionærmøder, investorpræsentationer, e-mail, telefon, hjemmeside, webcasts, kapitalmarkedsdage, årsrapport, selskabsmeddelelser m.v. Der er etableret en egentlig Investor Relations-funktion (IR) i selskabet, ligesom ledelsen hyppigt deltager i IR-relaterede arrangementer. Eksempelvis afholdes der årligt typisk godt 350 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. 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 Copenhagen. Den primære kommunikationsform er selskabsmeddelelser, herunder hel- og halvårsrapporter til Nasdaq Copenhagen. Straks efter offentliggørelsen lægges meddelelserne på selskabets hjemmeside, www.demant.com. Alle navnenoterede aktionærer tilbydes muligheden for at modtage en e-mail, når selskabet offentliggør årsrapport, halvårsrapport og øvrige selskabsmeddelelser. Investorpræsentationer er tilgængelige på selskabets hjemmeside samtidig med eller umiddelbart efter præsentationens gennemførelse. Direktionen giver løbende tilbagemelding til bestyrelsen om investor relations-arbejdet, således at bestyrelsen får indsigt i dialogen med aktionærerne. Det er via selskabets hjemmeside muligt at kontakte selskabets ledelse og IR-funktion.
1.1.2.	Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	Selskabet følger	Selskabet har identificeret en lang række specifikke interessenter, som omfatter vores kunder, slutbrugere, aktionærer, investorer, medarbejdere, samfundet, leverandører og andre samarbejdspartnere. Bestyrelsen har godkendt selskabets politikker for forholdet til alle væsentlige interessenter og sikrer løbende, at der er gode og konstruktive relationer til interessenterne. Blandt politikkerne kan nævnes Code of Conduct i forhold til selskabets leverandører

			samt Business Ethics Policy for selskabets medarbejdere og deres interaktion med kunder og andre interessenter. Udvalgte politikker og dokumenter findes på selskabets hjemmeside. Som en del af selskabets CSR-arbejde er der vedtaget politikker for selskabets samfundsansvar. I 2009 specificerede vi 14 principper, som beskriver ledelsens overordnede ansvar for og holdning til forretningsetik, miljø, menneskerettigheder og god selskabsledelse. Selskabet har endvidere i 2010 tilsluttet sig FN's Global Compact og har tilmeldt sig rapporteringssystemet for udledning af CO₂ via Carbon Disclosure Project. Se mere herom på selskabets hjemmeside under CSR. 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 afhjælpning af høretab. Selskabets ledelsespolitik bygger på høje krav om redelighed, kvalitet og fairness i forretningsførelsen, herunder ansvar for miljøet og det omgivende samfund. Selskabet tilstræber at afsætte sine produkter 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 sofistikerede, hvorfor træning og undervisning spiller en stadig større rolle. Der arrangeres målrettede trænings- og undervisningsforløb, når nye produkter introduceres, således at selskabets kunder kan yde slutbrugerne den bedste rådgivning og service. 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. Det er selskabets målsætning at sikre et højt og konsistent niveau af information til aktiemarkedets aktører med henblik på at skabe grundlag for en fair prisfastsættelse af selskabets aktier. Informationsstrømmen skal medvirke til at reducere den virksomhedsspecifikke risiko, der er forbundet med at investere i selskabets aktier for derved at reducere virksomhedens kapitalomkostninger.
1.1.3.	Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	Selskabet følger ikke	I tidsrummet mellem offentliggørelse af hel- og halvårsrapporter har William Demant Holding valgt at offentliggøre periodemeddelelser om selskabets og de relevante markeders udvikling, jf. reglerne herfor fastlagt af Nasdaq Copenhagen. I periodemeddelelserne gives en generel beskrivelse af koncernen og dens udvikling, men 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.

			Der er derudover en konkurrencemæssig baggrund for selskabets beslutning om ikke at udarbejde egentlige kvartalsrapporter. Høreapparatindustrien 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 høreapparataktiviteterne. Heraf er der alene én virksomhed, som offentliggør kvartalsrapporter. De to unoterede selskaber offentliggør ingen eller meget få oplysninger.
1.2. Generalforsamling			
1.2.1	Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	Selskabet følger	Selskabets fysiske rammer giver mulighed for at afholde generalforsamling i egne lokaler, og bestyrelsen mener, at det fremmer det aktive ejerskab, at selskabets aktionærer har mulighed for at møde bestyrelsen og direktionen og besøge selskabets hovedkontor. I tilslutning til den fysiske afholdelse lægges alle relevante dokumenter på hjemmesiden før og efter generalforsamlingen, ligesom man kan følge generalforsamlingen live via webcam.
1.2.2.	Det anbefales , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Selskabet følger	Selskabets aktionærer har ret til at møde med rådgiver eller ved fuldmægtig på selskabets generalforsamlinger. Fuldmagt kan enten gives til bestyrelsen eller til tredjemand, og selskabet stiller en skriftlig eller elektronisk fuldmagtsblanket til rådighed for aktionærerne. Fuldmagterne udarbejdes således, at aktionærerne kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.
1.3. Overtagelsesforsøg			
1.3.1	Det anbefales , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	Selskabet følger	Selskabets hovedaktionær, Oticon Fonden, ejer direkte eller indirekte 55-60 % af selskabskapitalen og stemmerne i William Demant Holding A/S. Oticon Fonden har en fundatsbestemmelse, ifølge hvilken Fonden er afskåret fra ved salg at reducere sin aktiebeholdning til under 50%. Dette indebærer, at overtagelsesforsøg ikke kan gennemføres, hvilket en eventuel byder vil blive informeret om. Bestyrelsens forretningsorden indeholder en kort procedure for det tilfælde, at situationen måtte opstå.
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar			
2.1. Overordnede opgaver og ansvar			
2.1.1.	Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	Selskabet følger	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 og en direktionsinstruks, som begge revideres årligt. For at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver er disse fastlagt i et årshjul for bestyrelsen.
2.1.2.	Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Selskabet følger	Selskabets overordnede målsætning, strategier og handlingsplaner samt investeringspolitik, herunder de beløbsmæssige rammer herfor, præsenteres i en omfattende, årlig Årsplan og Budget, som drøftes og godkendes af bestyrelsen. Væsentlige ændringer i de

			lagte planer eller strategier afventer ikke den årlige diskussion, men drøftes løbende efter behov.
2.1.3.	Det anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	Selskabet følger	Bestyrelsen vurderer løbende, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur er i aktionærernes interesse og understøtter selskabets strategi og værdiskabelse. Likviditeten i aktien indgår løbende i bestyrelsens drøftelser med direktionen. Selskabet anvender sit aktietilbagekøbsprogram til at kanalisere koncernens overskydende pengestrømme tilbage til aktionærerne. Tilbagekøbet vil i tråd med koncernens sædvanlige praksis løbende blive tilpasset akkvisitions- og investeringsomfanget. I selskabets årsrapport redegøres for de løbende beslutninger omkring aktie- og kapitalstruktur.
2.1.4.	Det anbefales , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	Selskabet følger	Direktionens opgaver, ansvar og råderum samt retningslinjerne for arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen er fastlagt i en direktionsinstruks. Bestyrelsen vurderer årligt, om der skal ændres i instruksen. Herudover er der etableret en god kommunikation og en velfungerende praksis for direktionens rapportering til bestyrelsen. Bestyrelsens tilsyn med direktionen varetages primært gennem den fra direktionen modtagne rapportering med tilhørende regnskabsmateriale, gennem revisionens indførsler i revisionsprotokollen og gennem drøftelser med direktionen på bestyrelsesmøder og en løbende dialog med formanden.
2.1.5.	Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.	Selskabet følger	Bestyrelsesformanden vurderer løbende og drøfter mindst en gang årligt med den øvrige bestyrelse, om selskabet er forsvarligt organiseret og ledes på en tilfredsstillende måde, herunder drøftes direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.
2.1.6.	Det anbefales , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	Selskabet følger	I forlængelse af de senere års initiativer, anbefalinger og lovgivning omkring mangfoldighed i ledelse, er der i koncernens selskaber øget fokus på at fremme flere kvinder i ledende stillinger. Der er således i 2012 defineret en politik for at sikre lige betingelser mellem kønnene såvel ved ansættelser som ved forfremmelser, og der iværksættes løbende konkrete initiativer og målinger for at følge op på udviklingen. Direktionen drøfter en gang årligt udviklingen med bestyrelsen. Selskabet har valgt at offentliggøre sin politik og målsætninger samt en årlig redegørelse for udviklingen på sin hjemmeside.
2.2. Samfundsansvar			
2.2.1.	Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	Selskabet følger	Som en del af selskabets CSR-arbejde er der vedtaget politikker for selskabets samfundsansvar. Politikkerne godkendes af bestyrelsen. Udvalgte politikker kan ses på selskabets hjemmeside.

2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen			
2.3.1.	Det anbefales , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	Selskabet følger	Bestyrelsen konstituerer sig med en næstformand, der leder bestyrelsesmøderne i tilfælde af, at bestyrelsesformanden er forhindret i at deltage. Formanden og næstformanden sparrer i øvrigt løbende omkring bestyrelsesarbejdet.
2.3.2.	Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	Selskabet følger	Anbefalingen er indarbejdet i forretningsordenen for bestyrelsen for det tilfælde, at en sådan situation måtte opstå.
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering			
3.1 Sammensætning			
3.1.1.	Det anbefales , at bestyrelsen årligt redegør for • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	Selskabet følger	Bestyrelsen arbejder løbende på at sikre, at den kollektivt har den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring i forhold til selskabets behov. Bestyrelsen har i den forbindelse vurderet, hvilke kompetencer, den samlet skal råde over. En oversigt over disse kompetencer findes på selskabets hjemmeside tillige med sammensætningen af den til enhver tid siddende bestyrelse og hvert enkelt medlems kompetencer og erfaring. Årsrapporten indeholder ligeledes en oversigt over bestyrelsesmedlemmerne, deres individuelle kompetencer og øvrige ledelseshverv.
3.1.2.	Det anbefales , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	Selskabet følger	Bestyrelsen har nedsat et nomineringssudvalg. Iflg. udvalgets kommissorium er en af dets opgaver at udvælge og indstille kandidater til bestyrelsen. I sammensætningen af bestyrelsen fokuseres der på at sikre, at der er de fornødne kompetencer og den erfaring, der skal være til stede, for at bestyrelsen bedst muligt kan udføre sine opgaver. I den årlige bestyrelsesevaluering har hvert enkelt medlem mulighed for at udtale sig om bestyrelsens samlede kompetencer. For så vidt angår mangfoldighed, vægtes international erfaring og ledelserfaring fra børsnoterede selskaber højt. Ved indstilling af nye kandidater vil der fremadrettet blive lagt særlig vægt på at udpege kvindelige kandidater. Kandidaternes faglige kompetencer vil dog altid veje tungest.
3.1.3.	Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder	Selskabet følger	Indkaldelsen til generalforsamlingen indeholder en beskrivelse af de genopstillede bestyrelseskandidaters kompetencer samt oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv i danske og udenlandske erhvervsdrivende virksomheder.

	- krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, - om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige		For nye bestyrelseskandidater, 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. For såvel nye som genopstillede kandidater til bestyrelsen oplyses det i indstillingen til generalforsamlingen, om kandidaten anses for at være afhængig eller uafhængig.
3.1.4.	Det anbefales , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	Selskabet følger	I henhold til selskabets vedtægter skal et bestyrelsesmedlem fratræde sin bestyrelsespost senest på den førstkomende ordinære generalforsamling, efter at vedkommende er fyldt 70 år.
3.1.5.	Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	Selskabet følger	I henhold til selskabets vedtægter vælges de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for ét år ad gangen.
3.2. Bestyrelsens uafhængighed			
3.2.1.	Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: - være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, - indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenkab end som medlem af bestyrelsen, - repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, - 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, et datterselskab eller et associeret selskab, - være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, - være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, - have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller - være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.	Selskabet følger	Anbefalingen om, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, følges med den nuværende bestyrelses sammensætning. Af de fire generalforsamlingsvalgte medlemmer er to uafhængige, hvorimod to (formand og næstformand) ikke anses for uafhængige. Årsagerne til, at de ikke er uafhængige, forklares i selskabets årsrapport og på hjemmesiden.
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv			
3.3.1.	Det anbefales , at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	Selskabet følger	Forud for indstilling af et nyt bestyrelsesmedlem sikrer formanden sig, at bestyrelsesmedlemmet har tid til at varetage bestyrelseshvervet. De enkelte medlemmer vurderer selv i deres løbende dialog med formanden, om de har den fornødne tid til at varetage bestyrelseshvervet.
3.3.2.	Det anbefales , at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:	Selskabet følger	I årsrapporten og på selskabets hjemmeside medtages en oversigt med alle relevante oplysninger om det enkelte bestyrelsesmedlem, herunder også, om

	- den pågældendes stilling, - den pågældendes alder og køn, - om medlemmet anses for uafhængigt, - tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, - udløbet af den aktuelle valgperiode, - den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt - krævende organisationsopgaver, og - det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.		medlemmet anses for uafhængigt, hvornår de enkelte bestyrelsesmedlemmer er indtrådt i selskabets bestyrelse, om der har været tale om genvalg, samt at valgperioden er ét år (fire år for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer). Ved udgangen af 2014 var samtlige bestyrelsesmedlemmer aktionærer i selskabet. Hvert enkelt bestyrelsesmedlems aktiebeholdning samt ændringerne i beholdningen i det forgangne år fremgår af selskabets årsrapport.
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)			
3.4.1.	Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: - ledelsesudvalgenes kommissorier, - udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt - navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.	Selskabet følger	Ved udgangen af 2014 var der etableret et revisionsudvalg og et nomineringsudvalg. Udvalgenes kommissorier samt oplysninger om udvalgenes medlemmer, mødefrekvens mv. fremgår af selskabets hjemmeside.
3.4.2.	Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	Selskabet følger ikke	I revisionsudvalget er halvdelen, men ikke flertallet, af medlemmer uafhængige. Formanden for revisionsudvalget er uafhængig. I nomineringsudvalget er ingen af medlemmerne uafhængige. For så vidt angår udvalgenes sammensætning, henvises til selskabets hjemmeside.
3.4.3.	Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at - formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at - udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.	Selskabet følger	William Demant Holdings bestyrelse har nedsat et revisionsudvalg. Bestyrelsen udpeger revisionsudvalgets formand, som er uafhængig, og som ikke samtidig er formand for bestyrelsen. Revisionsudvalget holder sine møder i tilslutning til de ordinære bestyrelsesmøder, men forud for hvert møde udsendes en separat dagsorden med faste punkter samt særlige rapporter fastlagt i et årshjul for udvalget. Revisionsudvalgets medlemmer har alle stor finansiell indsigt og erfaring med regnskabs- og revisionsforhold. Vederlaget for revisionsudvalgets arbejde indgår som en del af det godkendte bestyrelseshonorar.
3.4.4.	Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:	Selskabet følger	Revisionsudvalget arbejder efter et årshjul, som blandt andet dækker regnskabspraksis, væsentlige

	- regnskabspraksis på de væsentligste områder, - væsentlige regnskabsmæssige skøn, - transaktioner med nærtstående parter, og - usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.		regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter samt usikkerheder og risici.
3.4.5.	Det anbefales, at revisionsudvalget: - årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og - overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.	Selskabet følger	Selskabet har ikke en intern revision, men benytter interne kontrolsystemer, der løbende vurderes af bestyrelsen. Selskabets revisorer vurderer ligeledes de interne kontrolsystemer i deres kommunikation med bestyrelsen. 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.
3.4.6.	Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver: - beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, - årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, - årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, - overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og - foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.	Selskabet følger	William Demant Holdings bestyrelse har nedsat et nomineringsudvalg. Bestyrelsesformanden er formand for nomineringsudvalget. Der holdes møder i udvalget, så ofte som formanden finder det nødvendigt, dog mindst én gang årligt. Udvalgets kommissorium og sammensætning kan ses på selskabets hjemmeside. Vederlaget for nomineringsudvalgets arbejde indgår som en del af det godkendte bestyrelseshonorar.
3.4.7.	Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver: - indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, - fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det	Selskabet følger ikke	Bestyrelsen har vedtaget en meget enkel vederlagspolitik for såvel bestyrelse som direktion. Vederlagspolitikken indeholder ikke incitamentsaflønnning eller andre variable komponenter. Forslag til ændringer i den vedtagne politik eller til ændringer i vederlag drøftes af den samlede bestyrelse og forelægges generalforsamlingen til godkendelse. På grund af den meget enkle vederlagspolitik vurderer bestyrelsen således, at der ikke er behov for et vederlagsudvalg.

	samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.		
3.4.8.	Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	Selskabet følger	I spørgsmål om vederlag undgår bestyrelse og direktion at anvende samme eksterne rådgivere.
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen			
3.5.1.	Det anbefales , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	Selskabet følger	Bestyrelsen har vedtaget en evalueringsprocedure. Formanden forestår en årlig evaluering af bestyrelsesarbejdet og rapporterer samlet tilbage til bestyrelsen. Bestyrelsen vurderer, at denne evaluering er tilfredsstillende. Fremgangsmåden beskrives på selskabets hjemmeside.
3.5.2.	Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	Selskabet følger	I henhold til selskabets vedtægter skal bestyrelsen bestå af fire til seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Hertil kommer medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsesformanden og nomineringsudvalget vurderer løbende og mindst en gang årligt, om selskabets aktiviteter og udviklingsplaner måtte tilsige en ændring i antallet af bestyrelsesmedlemmer.
3.5.3.	Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Selskabet følger	Bestyrelsesformanden forestår årligt i samråd med den øvrige bestyrelse evaluering af direktionens arbejde og resultater.
3.5.4.	Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	Selskabet følger	Bestyrelsesformanden afholder årligt en evalueringssamtale med direktionen, hvor også samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen drøftes. Resultatet af evalueringen forelægges for den øvrige bestyrelse.
4. Ledelsens vederlag			
4.1 Vederlagspolitikens form og indhold			
4.1.1.	Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder - en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, - en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og - en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.	Selskabet følger	Bestyrelsen har vedtaget en meget enkel og klar vederlagspolitik for bestyrelse og direktion, som alene baserer sig på faste vederlag. Politikken fremgår af selskabets hjemmeside og omtales i formandens beretning på generalforsamlingen. Eventuelle fremtidige ændringer i vederlagspolitikken vil blive fremlagt til generalforsamlingens godkendelse. Der er ikke etableret incitamentsordninger omfattet af selskabslovens § 139 for direktion eller bestyrelse. Måtte der blive etableret sådanne ordninger, vil disse først blive forelagt generalforsamlingen til godkendelse. 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. Revisions- og nomineringsudvalgenes vederlag er en del af grundhonoraret.

			Bestyrelsen vurderer, at det faste vederlag er udtryk for en konkurrencedygtig aflønning af bestyrelse og direktion.
4.1.2.	Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelses aflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	Ikke relevant	Aflønning af bestyrelse og direktion er alene baseret på faste vederlag, hvorfor anbefalingen p.t. ikke er relevant.
4.1.3.	Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.	Selskabet følger	Der er ikke etableret incitamentsordninger omfattet af selskabslovens § 139, herunder aktie- eller tegningsoptioner for bestyrelsen.
4.1.4.	Det anbefales , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning , skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.	Ikke relevant	Aflønning af bestyrelse og direktion er alene baseret på faste vederlag, hvorfor anbefalingen p.t. ikke er relevant.
4.1.5.	Det anbefales , 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 opsigelse af ansættelsesforholdet fra selskabets side aftalt en opsigelsesperiode på 2,5 år.
4.2 Oplysning om vederlagspolitikken			
4.2.1.	Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	Selskabet følger	Selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse indgår som en del af formandens beretning på generalforsamlingen.
4.2.2.	Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	Selskabet følger	I henhold til selskabets vedtægter fremlægges forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår til generalforsamlingens godkendelse.
4.2.3.	Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	Selskabet følger	Af selskabets årsrapport fremgår det vederlag, det enkelte bestyrelsesmedlem og direktionen har modtaget i det pågældende regnskabsår, ligesom oplysninger om direktionens fastholdelses- og fratrædelsesordninger er beskrevet i årsrapporten.

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision			
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger			
5.1.1.	Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	Selskabet følger	Bestyrelsen tager stilling til de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikoprofil gennem dialog med direktionen og revisor og holdes løbende orienteret omkring markeds- og forretningsmæssige ændringer. Selskabets risikostyringsaktiviteter er beskrevet i årsrapporten.
5.2. Whistleblower-ordning			
5.2.1.	Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	Selskabet følger	Bestyrelsen overvejer årligt behovet for etablering af en whistleblower-ordning. Der er endnu ikke etableret en formel whistleblower-ordning, men interne retningslinjer for, hvorledes medarbejdere kan henvende sig til koncernens interne advokater med eventuelle oplysninger.
5.3. Kontakt til revisor			
5.3.1.	Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	Selskabet følger	Bestyrelsen mødes mindst to gange årligt med selskabets revisor for at opretholde dialog og informationsudveksling, herunder mødes revisionen og bestyrelsen uden direktionens tilstedeværelse på det årlige møde, hvor årsregnskabet godkendes.
5.3.2.	Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	Selskabet følger	Revisionsaftale og -honorar aftales med revisor forud for igangsættelse af revisionen. Honoraret godkendes af revisionsudvalget og bestyrelsen.

26. februar 2015