

# Velkommen til Årsrapportprisen 2019

DANSKE  
REVISORER  
FSK\*

FSR's Studie- og  
Understøttelsesfond

REGNSKABSFORUM

DI  
Dansk Industri

# VELKOMST

Adm. direktør Charlotte Jepsen

FSR – danske revisorer

# Annual Reports – Speculating about the Future

CHIEF ACCOUNTING OFFICER CHRISTOPH HUETTEN

SAP

Chairman of the Global Preparers Forum



FSR's Studie- og  
Understøttelsesfond

REGNSKABSFORUM





# Annual Reports

## Speculating a Bit about the Future

Christoph Hütten  
Chief Accounting Officer, SAP



XYZ Company  
ANNUAL  
REPORT  
2019



XYZ Company  
ANNUAL  
REPORT  
2029

# Technology

```
graph TD; Technology[Technology] --- Bolt1[ ]; Bolt1 --- ReportProduction[Report Production]; Technology --- Bolt2[ ]; Bolt2 --- ReportDissemination[Report Dissemination]; Technology --- Bolt3[ ]; Bolt3 --- ReportConsumption[Report Consumption]; ReportProduction --> Q1[More data = more disclosures?]; ReportDissemination --> Q2[Boundaries of the report still important?]; ReportDissemination --> Q3[Leave communication of financial statements to XBRL?]; ReportConsumption --> Q4[Will users build their own reports?]; ReportConsumption --> Q5[Higher need to keep reports entertaining?];
```

**Report  
Production**

More data = more disclosures?

**Report  
Dissemination**

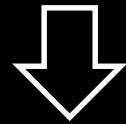
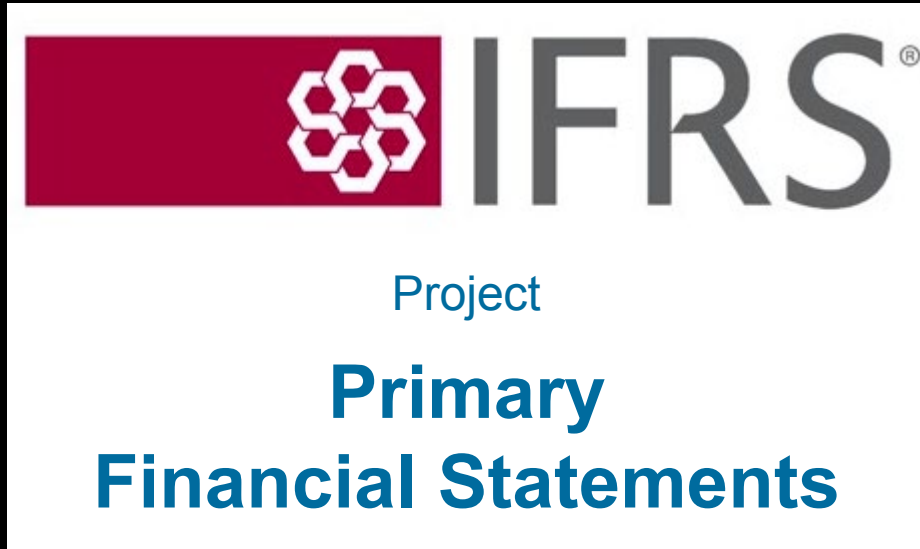
Boundaries of the report  
still important?

Leave communication of  
financial statements to XBRL?

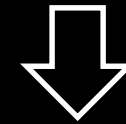
**Report  
Consumption**

Will users build their own  
reports?

Higher need to keep reports  
entertaining?

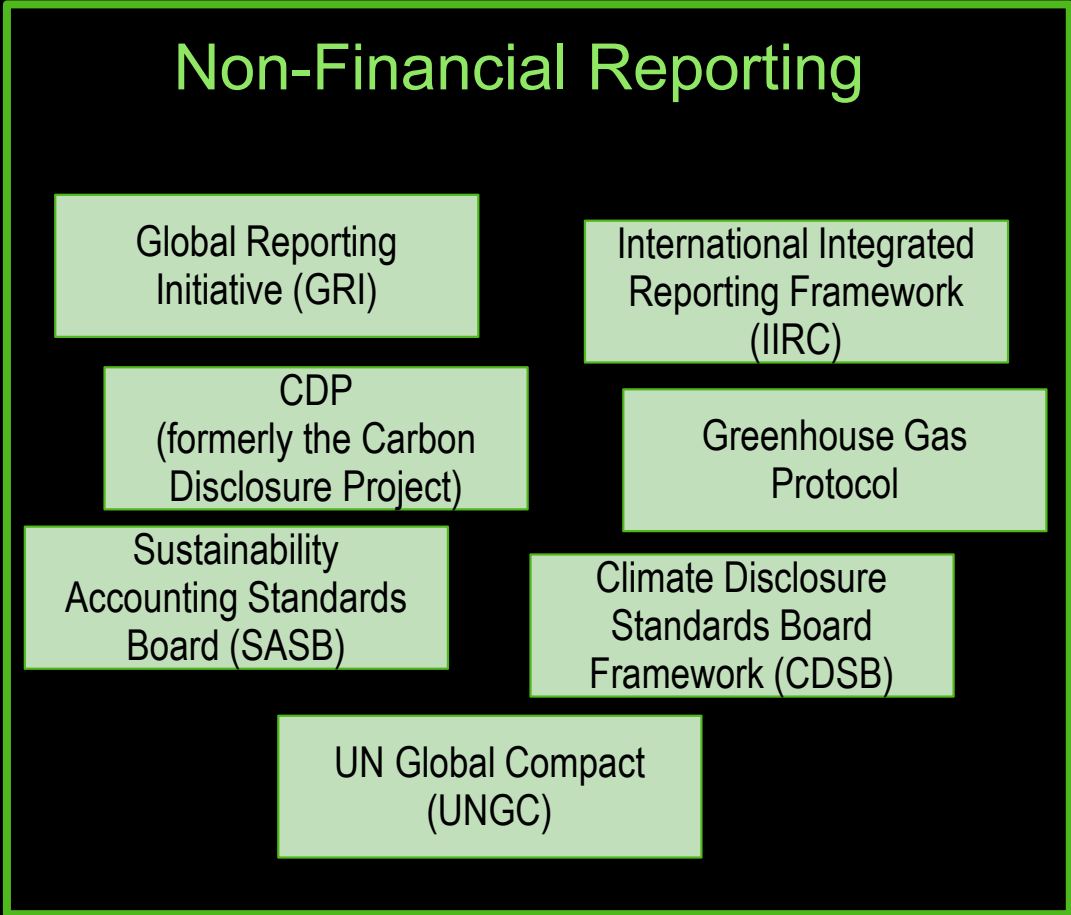


Standardisation of 'Operating Profit' or  
(even?) more Alternative Performance Measures?

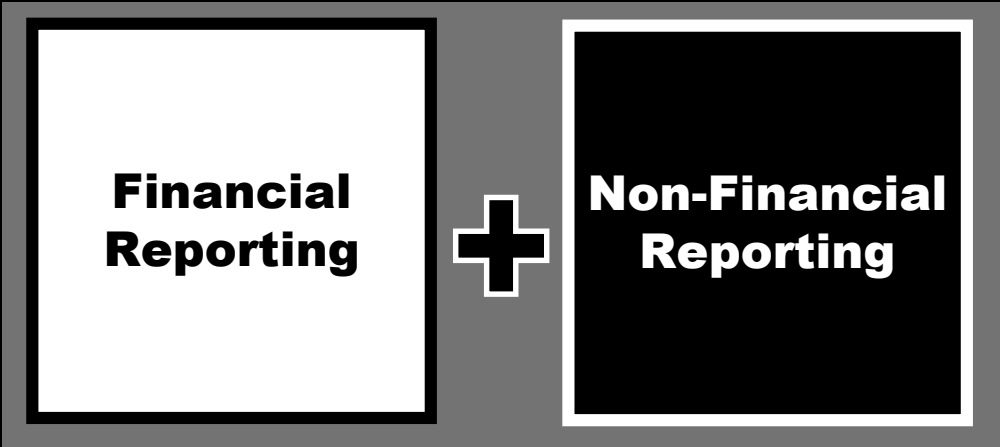


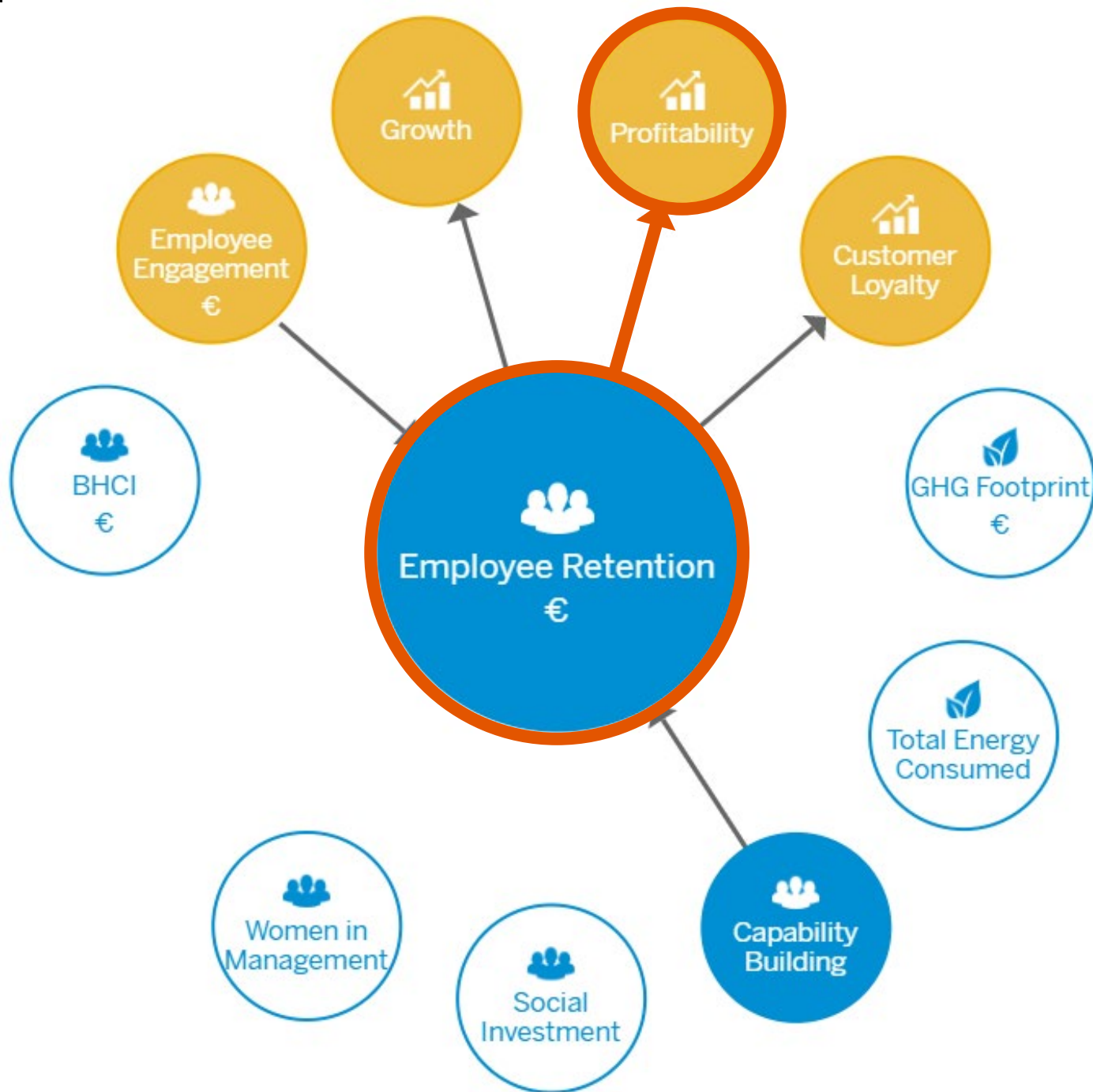
Internationally standardised management report?  
More detailed management reports?

# Leading Global Frameworks

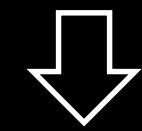


One set of standards?





**1pp change in employee retention**



**€ 50-60 mill. impact on operating profit**



# Annual Reports

## Speculating about the Future

Christoph Hütten  
Chief Accounting Officer, SAP

# Compliant onboarding made easy

Co-founder Henrik Boensvang

*CLA Reply*



Platform

<

Proces



CLA  REPLY

*Compliant onboarding made easy.*

Henrik Boensvang, Co-founder  
henrik@clareply.com  
+45 42 45 3008

# COMPLIANCE GÆLD



Don't worry!

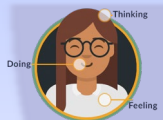
Staying just  
ahead of the  
avalanche is  
the key...

# OPERATIV COMPLIANCE



# FINTECH SERVICE TOOLS

## Step 1 Define user case



## Step 4 Collaboration



## Step 2 Integrate



## Step 3 Standards, best practices and partnerships



**farpay**

Debitorbogholderiet

**CrediWire**

Overblik på nøgletal

**CLAREPLY**

Hjælper med  
compliance gælden

**kontolink**

Bogføring med match af  
bilag, direkte fra din bank

**ZENEGY**

Automatiserer din lønørsel

**Fintech-pakken  
2019**

**LENDINO**

Hjælper virksomheder med  
finansiering

I samarbejde med

**JYSKE BANK**

**Nordea**

**Sandgrav  
SOLUTIONS**

**VISMA | e-conomic**

**Copenhagen  
Fintech**



# SPOTLIGHT PÅ GODE ÅRSRAPPORTER FRA SMALL- OG MIDCAP SEGMENTET

Statsaut. revisor Jørgen Blom, viceformand for REGU

FSR

# Årsrapportprisen 2019

## ***- Diplomer i small og midcap - baggrund***

- For at understøtte den unikke, danske regnskabskultur har vi også i år vendt blikket mod small cap og mid cap segmenterne for at finde nogle gode eksempler, som andre kan blive inspireret af.
- Dommerkomiteen vil gerne belønne mindre og mellemstore virksomheder, som eksperimenterer med at udarbejde årsrapporter, der er interessante og spændende at læse med fokus på det væsentlige og relevante

# Årsrapportprisen 2019

## ***- Dommerkomiteen har fokuseret på at***

---

- Den samlede årsrapport har en generelt passende høj kvalitet.
- Ledelsesberetningen skal være velskrevet og interessant med fokus på det relevante og væsentlige
- Der kan inddrages kriterier fra hovedprisen i bedømmelsen og der fokuseres på, hvordan disse er tilpasset og håndteret af en mindre virksomhed.
- Der er ikke fastlagt detaljerede emner, idet disse afhænger af de årsrapporterne og de eksempler og områder, som dommerkomiteen finder bør fremhæves.
- Som følge heraf vil der også kunne uddeles en eller flere diplomer i denne kategori, idet den eller de belønnede årsrapporter skal være god inspiration for andre.



Årsrapport

NORDÉN

ANNUAL REPORT 2018

Årsrapport 2017/18  
Flügger

IC GROUP

ANNUAL REPORT 2017/18  
TRANSFORMING  
WIRELESS WISDOM  
INTO SOLUTIONS

RTK  
WIRELESS WISDOM

nnit  
Conscience driven. Value adding

# **Ledelsesberetning i et nyt format**

Statsaut. revisor Jørgen Blom, FSR

CFO Poul Erik Stockfleth, Flügger



# Årsrapportprisen 2019

## - *Flügger*

---

- Ledelsesberetningen
  - Informativ med en passende længde
  - Simpelt og overskueligt
  - God struktur
  
- Åbent og ærligt brev til aktionærerne
- Opfølgning på kvartaler med sammenligningstal
- En simpel forretningsmodel bygget på en kompleks virkelighed
- Effektiv strategiopfølgning.

# Årsrapportprisen 2019

## - Brev til aktionærerne

### Vi styrker indtjeningen og er klar til fortsat eksekvering af strategien

#### Kære aktionærer

**Skarpt forretningsmæssigt fokus på det professionelle marked og effektiv implementering af strategiske tiltag skaber resultater allerede det første år efter lanceringen af vores nye strategi. Det bekræfter værdien af arbejdet med de strategiske fokusområder og motiverer til at accelerere vores målrettede indsats. I markeder under stadig forandring ønsker vi med strategien at skabe en solid platform for profitabel vækst og øget konkurrencekraft.**

Med EBIT på 58 mio. DKK forbedrer Flügger A/S indtjeningen med 32% sammenlignet med sidste regnskabsår. I efteråret 2017 lancerede ledelsen i Flügger strategien frem mod 2020/21, og det er positivt at se, at flere af de implementerede strategiske initiativer allerede bærer frugt, og at resultaterne afspejles på bundlinjen. Omsætningen blev på 1.819 mio. DKK, hvilket svarer til -2%. Omsætningen er blandt andet påvirket af det dårlige vejr i sommeren 2017 og foråret 2018, som primært afspejles i svigtende salg af udendørsprodukter til private. I tiltag er vi ramt af markante prisstigninger på flere af vores vigtigste råvarer, som vi ikke i tilstrækkeligt omfang har kunnet overføre til vores salgspriser. Inden for salg til professionelle har vi oplevet fremgang. I det kommende år vil vi accelerere eksekveringen af strategien yderligere, og vi fastholder forventningen om at nå en EBIT-margen på 6-8% samt en omsætning på 2 mia. DKK i 2020/21.

#### Et nordisk marked i forandring

Det nordiske marked er i forandring og præges i disse år af en høj grad af urbanisering, hvilket gør butikkerne i de tyndt befolkede områder mindre rentable. Branchen for bygningsmalning og tilbehør er desuden præget af overkapacitet og tilsvarende konsolidering. Det generelle opsving i byggebranchen har ikke medført øget efterspørgsel efter maling og tilbehør blandt andet på grund af ændringer i byggeprocesserne samt salg af byggelementer. Byggeaktøren er under stadig større tidspres, og boliger og ejendomme færdiggøres i dag langt hurtigere end tidligere, hvilket øger kravene til både materialer og håndværkere. For at kunne optimere byggeprocessen arbejder der i stigende grad med forberedende materialer, og dele af den samlede proces sikres væk.

Specielt på det danske marked falder andelen af gør-det-selv arbejde, da private kunder i stigende omfang overlader arbejdet til professionelle for at spare tid. Den seneste årsrække har vi oplevet tilsvarende i salget til private kunder og stigning i salget til professionelle. Vi fortsætter derfor med at investere i initiativer og udvikle produkter, der imødekommer de professionelle maleres behov, og vi fokuserer fortsat på at tilbyde private kunder høj kvalitet inden for både produkter og vejledning. I takt med det generelt øgede fokus på bæredygtige løsninger vil vi også fremover prioritere at udvikle produkter, der lever op til eller overstiger de miljømæssige standarder, vi møder som branche.

#### Positiv udvikling uden for Skandinavien

I Polen, hvor Flügger driver 58 egne butikker, samt på udvalgte eksporthandlere oplever vi fortsat en positiv udvikling og pæn vækst i omsætningen. Med en forrentning om yderligere stigning i væksten vil Flügger også fremover arbejde aktivt på at udbygge positionen på det polske marked.

I Kina har Flügger siden 2009 haft en begrænset egenproduktion samt en større import af varer til det kinesiske marked, hvor efterspørgslen efter vores produkter i Skandinavien i en årrække har været stigende. Det kinesiske marked er i vækst, og Flügger ser derfor potentiale i at udbygge tilstedeværelsen på dette marked yderligere. Inden for det seneste år har vi øget antallet af egne butikker samt forhandlere fra 93 til 118, og vi forventer at øge antallet yderligere i det kommende år.

#### Effektiv forankring af strategi bærer væjen til vækst

I efteråret 2017 lancerede vi strategien Securing the Legacy, som imødekommer de tendenser, vi oplever i markedet, og sætter retningslinjer frem mod 2020/21. Siden lanceringen har vi arbejdet målrettet med at forankre initiativerne i organisationen. Flügger skal udvikle sig som virksomhed, uden at vi mister greb om vores DNA – vores mangfoldige og sætte samarbejde med professionelle malere. Vi tror på, at tætte relationer, høj lojalitet og respekt for håndværket har afgørende betydning – i særdeleshed i et marked i konstant forandring. Vi vil værne om den blid og det omdømme, vi har oparbejdet, og hele tiden gøre vores bedste for at udvikle innovative løsninger og services, der hjælper malere med at præstere bedst muligt under alle gunde forhold.

#### Reduceret kompleksitet

Med implementeringen af de strategiske initiativer ønsker vi at skabe en effektiv platform for profitabel vækst og øget konkurrencekraft. Vi fokuserer på konsolidering af vores eget butiksnærværk og sortiment, stramning af værdikæden, digitalisering samt implementering af en fair og transparent prisstruktur. Kompleksiteten i værdikæden, som blandt andet er foranket i et omfattende sortiment, påvirker måden, vi driver vores forretning på og det samlede omkostningsniveau. Vi arbejder målrettet med initiativer, der skal sænke vores samlede omkostningsniveau og sikre, at høj omkostningsbevidsthed er en integreret del af vores kultur.

Flügger ser tilbage på et regnskabsår præget af udfordringer i markedet, men også på et år, hvor vi har fået forankret vores strategi og set god fremgang med eksekveringen af denne. Koncernens cirka 1.500 medarbejdere har bidraget til forandringer, organisationen har været igennem, med en dedikation, som er værdst og nødvendig, for at vi lykkes med vores udvalgte initiativer.

Som led i forankringen af strategien lancerede vi i efteråret tre nye værdier: Team, Time og Trust. Værdierne ligger i umiddelbar forlængelse af vores DNA og udtrykker den måde, vi ønsker at drive forretning på i et bælselskab på vores mål. Det er positivt at se, hvordan vores medarbejdere gennem fælles ansvar har taget værdierne til sig og formået at omsætte dem til handling og adfærd. Vi ser frem til et nyt år, hvor vi fortsætter eksekveringen af vores strategi og sikrer Flügger et godt afsæt for at levere på de forventede målbæring.

  
Carl F.S. Trook  
Formand

  
Jimmi Mortensen,  
CEO

# Årsrapportprisen 2019

## - Opfølgning på kvartaler

### 4. kvartal 2017/18

#### Salgsudviklingen i 4. kvartal

De skandinaviske markeder var påvirket af kulde og frost i 4. kvartal, hvilket i Sverige og Norge resulterede i et lavere salg. Samtidig påvirkedes nettoomsætningen af en uforventet kursudvikling i den svenske og norske valuta. Salg i andre lande, primært Polen, steg i alt med 5%.

#### Resultatudviklingen i 4. kvartal

Den negative salgsudvikling i forretningsårets sidste kvartal, månederne februar, marts og april, medførte en tilsvarende reduktion i koncernens bruttoreultat samt resultat før og efter skat. Sigtende råvarepriser og negativ valutakursudvikling var ligeledes medvirkende til en utilfredsstillende resultatudvikling.

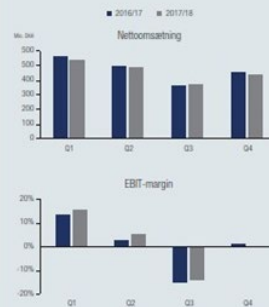
Koncern, mio. DKK	2016/17				2017/18			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Salg Danmark*	208	181	129	162	201	175	134	165
Salg Sverige	201	169	123	162	183	165	125	142
Salg Norge	79	71	53	64	78	69	48	60
Salg andre lande	68	67	52	60	76	74	60	63
Nettoomsætning	557	487	357	448	539	482	367	430
Bruttoreultat	321	274	183	247	326	260	185	240
EBITDA	93	40	-36	22	98	42	-35	14
EBIT	76	15	-53	6	82	26	-51	1
Resultat før skat	75	17	-51	0	82	26	-50	-2
Resultat efter skat	58	13	-41	-1	63	21	-41	-10
Nettobidviditet	135	147	131	124	224	205	163	154
Egenkapital	861	823	792	797	858	830	789	760
Ulmokurs 100 SEK	78	75	79	77	78	76	76	71
Ulmokurs 100 NOK	78	82	84	80	80	78	78	77
Ulmokurs 100 ISK	6	6	6	6	6	6	6	6
Ulmokurs 100 PLN	171	172	172	176	175	175	179	176
Ulmokurs 100 CNY	101	100	101	99	94	96	95	97

\* Inkl. Island, Grønland og Færøerne.

8

#### En sæsonpræget forretning

Første kvartal, dvs. sommermånederne maj, juni og juli, er traditionelt de mest lønsomme på grund af stort salg til private og primært i form af uldens produkter, som giver det bedste afkast. Tredje kvartal, dvs. vintermånederne november, december og januar, er traditionelt tabsgivende på grund af lav kundetrafik. Gennem konsolidering af vores eget butiksnærværk, stramning af sortimentet og minimering af kompleksiteten i vores værdikæde, sigter vi efter at reducere de samlede omkostninger og dermed sænke koncernens råpunktsomsætning.



Flügger Koncernsrapport 2017/18

# Årsrapportprisen 2019

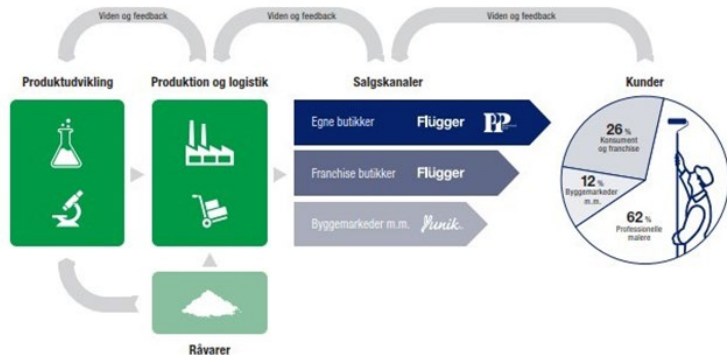
## - *En simpel forretningsmodel ?*

### Forretningsmodel

Flügers forretningsmodel er bygget ud fra grundtanken om, at god kvalitet kræver styring og øjenskab gennem hele værdikæden. Derfor designer og forbedrer vi produkter fra en central udviklingsafdeling, producerer på egne fabrikker og følger produkterne hele vejen ud til butikkerne, hvor vores medarbejdere vejleder og hjælper kunden til et optimalt resultat.

Men flowet går ikke kun fra produktion til slutbruger. Vores vidtfor-grenede butiknet gør, at vi hurtigt modtager værdifuld viden om kundernes behov og forbrug. Denne feedback bruger vi til at udvikle og producere nye produkter. Vores særlige værdikæde er spædendt i dansk og europæisk kontekst, hvor de fleste af vores konkurrenter

fokuserer specifikt på enten salg eller produktion. Vi tror på, at vores forretningsmodel bidrager til at fastholde en høj kvalitet, imødekomme kundernes behov og værne om Flügger-brandet.



# Årsrapportprisen 2019

## - Effektiv strategiopfølgning

### Vores strategi – Securing the Legacy

I efteråret 2017 lancerede ledelsen i Flügger strategien *Securing the Legacy*, som skal sikre, at koncernen udbygger sin position som malerfagets foretrukne leverandør i en tid, hvor malernes arbejdsvilkår og markedet for maling er under forandring.

Vi har defineret en række strategiske initiativer, som koncernen fokuserer på at gennemføre frem mod 2020/2021. Et af fokusområderne er at udvikle moderne og effektive løsninger til professionelle malere, for herigennem at give dem de bedste forudsætninger for at kunne levere gode resultater. Vi vil arbejde på at udbygge rollen som vores kunders værdiskabende samarbejdspartner.

Samtidig vil vi arbejde intensivt på at optimere driften, skabe profitabel vækst og forbedre effektiviteten – uden at gå på kompromis med vores DNA og den kvalitet, passion og kreativitet, vi har opbygget gennem generationer.

16

### Profitabel vækst

#### Fokus på tilgængelighed

Vi vil konsolidere vores netværk af egne butikker og differentiere Flügger gennem værdiskabende innovation.

De fysiske butikker og den personlige, professionelle vejledning er grundstammen i Flüggers forretningsmodel. For at imødekomme den stigende grad af urbanisering og et øget tidspres inden for byggeriet prioriterer vi tilgængelighed til vores butikker frem for den nuværende høje butikstæthed.

I løbet af de seneste år har vi konsolideret vores butiksnet og reduceret antallet af egne butikker med cirka 4%. Vi forventer at tilpasse netværket af egne butikker yderligere i de kommende år, blandt andet ved at sammenlægge mindre butikker og genplacere dem, hvor adgangsforholdene er bedre og kundegrundlaget større. Vores globale butiksnetværk består af cirka 500 butikker, hvoraf 289 er egne butikker. Den resterende del er primært franchise-butikker, som med deres store fokus på de private kunder fortsat vil være en vigtig del af Flüggers forretningsmodel.

Vi vil samtidig harmonisere og styrke vores produktsortiment, så det samlede udbud trimmes på tværs af markeder og segmenter. Sortimentet skal være ensartet og tilsvarende i forhold til kundernes daglige behov. Tilpasningen vil ske både i forhold til sortimentsbredde og enkelte produkters komponenter. Vi forventer, at dette vil reducere kompleksiteten i vores værdikæde samt have en positiv afsmitning på vores lagerbindinger og time-to-market.

#### Resultater i 2017/2018

- Antallet af egne butikker er reduceret med cirka 4% på tværs af markeder.
- Antallet af lagerførte varer er reduceret med cirka 4%.
- Antallet af råvarer er reduceret med cirka 6%.

#### Fokusområder i 2018/2019

- Fortsat konsolidering og reduktion i antallet af egne butikker – på niveau med 2017/18.
- Yderligere minimering af kompleksiteten i vores produktsortiment, blandt andet gennem færre aktive recepter, råvarer, varenumre samt lagerførte varer.



#### Prisstruktur

Vi vil skabe en fair og transparent prisstruktur.

I løbet af de seneste par år har markedet for bygningsmaling været præget af markant øgede råvarepriser, især inden for de vigtige komponenter, titandioxid og flyveaske. Branchen som helhed bliver i stigende omfang mødt af øgede miljøkrav i form af mærkningsordninger og krav til reduktion i brugen af tilsætningsstoffer. Det er vigtigt for Flügger at kunne tilbyde kunderne produkter, der lever op til gældende miljøkrav uden at gå på kompromis med produktets egenskaber, og derfor videreudvikler vi kontinuerligt vores produkter.

Vores prisstruktur skal afspejle variationen i kundernes købsbehov og potentialet for mersalg til den enkelte kunde. Samtidig skal den skabe transparens i forhold til den pris, kunderne betaler for vores produkter og services.

#### Resultater i 2017/2018

- Tydelig produktpositionering over for kunderne, herunder positionering af produkttegnskaber.
- Faglig træning af salgsmedarbejdere, så de er bedst muligt i stand til at vejlede kunderne.

#### Fokusområder i 2018/2019

- Etablering af ny prisstruktur, der skal skabe grundlaget for E-commerce samt reduktion i antallet af manuelt fastsatte priser.
- Re-segmentering af alle kunde grupper og markeder.



Flügger Koncernsrapport 2017/18

# Årsrapportprisen 2019

## - ***Gode råd – med et penselstrøg***

---



# **Fokus på segmenter**

Statsaut. revisor Jørgen Blom, FSR  
CFO Anders Boelskift, IC Group

# Årsrapportprisen 2019

## - **IC Group**

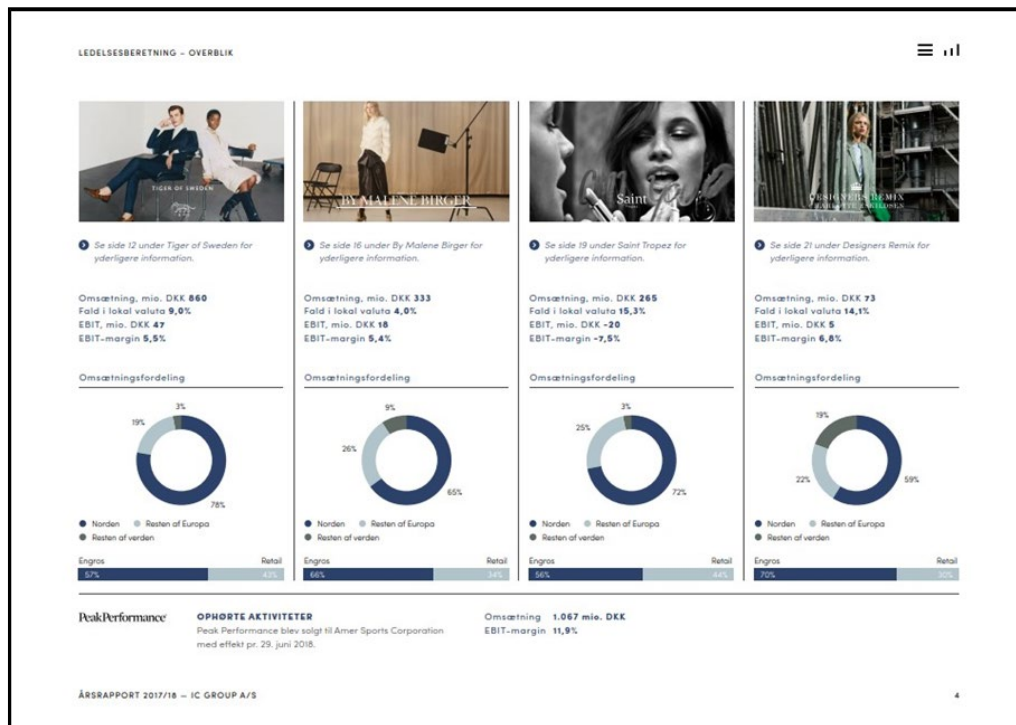
---

- Generelt
  - Flot designet årsrapport
  - Frasalg af Peak Performance - fokus på optimering af de resterende brands
- Ledelsesberetning
  - Overblik over fortsættende segmenter
  - Detaljerede forventninger til fremtiden også på segmentniveau
- Ledelsesberetning (fortsat)
  - De enkelte segmenter bliver uddybende omtalt på 1- 2 sider
  - Prioritering af risici, risikoudvikling og –styring
- Årsregnskab
  - Gruppering af noterne i områder der er sammenhængende
  - Forside for hver gruppe med overblik over væsentligste udvikling.



# Årsrapportprisen 2019

## - Overblik - fortsættende segmenter



# Årsrapportprisen 2019

## - Resultatoverblik - segmenter

Resultatoverblik for koncernen								
	Nettoomsætning, mio. DKK		Omsætningsvækst		Resultat af primær drift, mio. DKK		EBIT-margin	
	2017/18	2016/17	Vækst i lokal valuta	Rapporteret vækst	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
Tiger of Sweden	860	963	-9,0%	-10,7%	47	67	5,5%	7,0%
By Malene Birger	333	351	-4,0%	-5,1%	18	3	5,4%	0,9%
Saint Tropez	265	315	-15,3%	-15,9%	-20	2	-7,5%	0,6%
Designers Remix	73	85	-14,1%	-14,1%	5	8	6,8%	9,4%
<b>Rapporteringspligtige segmenter</b>	<b>1.531</b>	<b>1.714</b>	<b>-9,4%</b>	<b>-10,7%</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>3,3%</b>	<b>4,7%</b>
Ikke-allokerede poster og elimineringer	4	-	n.m.	n.m.	7	-56	n.m.	n.m.
<b>Fortsættende aktiviteter</b>	<b>1.535</b>	<b>1.714</b>	<b>-9,2%</b>	<b>-10,4%</b>	<b>57</b>	<b>24</b>	<b>3,7%</b>	<b>1,4%</b>
Peak Performance	1.067	1.035	4,8%	3,1%	127	101	11,9%	9,8%
<b>I alt</b>	<b>2.602</b>	<b>2.749</b>	<b>-3,9%</b>	<b>-5,3%</b>	<b>184</b>	<b>125</b>	<b>7,1%</b>	<b>4,5%</b>

# Årsrapportprisen 2019

## - Detaljerede forventninger

### LEDELSEBERETNING - FORVENTNINGER

## FORVENTNINGER

#### REALISERING AF FORVENTNINGER TIL 2017/18

I forbindelse med annonceringen af årsrapporten for 2018/17 kommunikerede koncernen sine resultatforventninger til regnskabsåret 2017/18, som led på en mindre omsætnings-tilbagegang samt en EBIT-margin på ca. 5%. Investeringer forventedes at udgøre 3-4% af årlig omsætning.

I selskabsmeddelelse 5/2017 d. 24. april 2018 opjusteredes forventningerne til indtjeningen til en EBIT-margin på ca. 6%, hvilket hovedsageligt var drevet af en hurtigere og mere effektiv tilpasning af koncernens centrale funktioner. Forventningerne til investeringer i regnskabsåret blev samtidig justeret til ca. 2-3% af årlig omsætning. Forventningerne til omsætningen blev ikke ændret.

I selskabsmeddelelse 15/2017 d. 12. juli 2018 opjusteredes forventningerne til indtjeningen til en EBIT-margin på ca. 7%. Denne opjustering skyldtes hovedsageligt lavere end forventet omsætningsudvikling i Tiger of Sweden samt yderligere besparelser i koncernens centrale funktioner. Alle øvrige forventninger var uændrede.

Koncernen realiserede en omsætning på 2.602 mio. DKK svarende til en reduktion på 5,3% og 3,9% målt i lokal valuta.

Resultat af primær drift (EBIT) blev 164 mio. DKK svarende til en EBIT-margin på 7,1%.

Investeringerne var 61 mio. DKK svarende til 2,3% af omsætningen.

#### FORVENTNINGER TIL 2018/19

I forlængelse af frasaget af IC Groups stærke og mest profitable brand - Peak Performance - har bestyrelsen besluttet at ændre selskabets forretningsmodel til udelukkende at blive et barsnoreret holdingselskab, der ejer aktierne i de tilbageværende brands. Bestyrelsen vil fortsat lede overveje, hvornår det er i aktionærernes interesse at sælge disse brands.

Ændringen af koncernens forretningsmodel vil betyde, at de opgaver, som tidligere er blevet udført af IC Group, fremadrettet vil blive varetaget af de enkelte brands, således at disse bliver selvstændige enheder med egne supportfunktioner. Det vil ligeledes blive overvejet at frasælge koncernens logistikfunktion.

Transformationen af IC Group forventes færdiggjort i løbet af regnskabsåret 2019/20. Engangsomkostninger i relation til transformationen forventes at blive sammenlagt ca. 55 mio. DKK - ca. 35 mio. DKK i regnskabsåret 2018/19 og ca. 20 mio. DKK i regnskabsåret 2019/20. Fra regnskabsåret 2020/21 forventes en årlig besparelse på ca. 25 mio. DKK. De præcise beløb samt fordelingen mellem de enkelte regnskabsår vil afhænge af implementeringen af transformationen.

For regnskabsåret 2018/19 forventes samlet set en flad omsætningsudvikling for de tilbageværende brands, målt i lokal valuta. EBIT-marginen forventes at blive realiseret i niveauet 0-1%, før de ovenfor nævnte engangsomkostninger.

For Tiger of Sweden forventes vækst i omsætningen og en nominal indtjening på niveau med sidste år. Fremgangen vil hovedsageligt være drevet af international vækst i engrosomsætningen samt e-commerce, mens indtjeningen vil blive negativt påvirket af agede medarbejderomkostninger samt marketing.

For By Malene Birger forventes ligeledes omsætningsvækst og en nominal indtjening på niveau med sidste år. Væksten vil hovedsageligt være drevet af vækst i pre-order omsætningen og e-commerce, mens indtjeningen vil blive negativt påvirket af agede medarbejderomkostninger.

I Saint Tropez forventes en fortsat tilbagegang i omsætningen, mens den nominelle indtjening forventes at blive forbedret. Tilbagegangen i omsætningen vil være drevet af både engroskanalen samt retailsalene, hvor en række butikker er blevet og vil blive lukket. Indtjeningen vil være positivt påvirket af omsætningsreduktioner implementeret løbende igennem regnskabsåret 2017/18.

Endelig forventes en tilbagegang i både omsætning og nominal indtjening i Designers

Remix. Tilbagegangen vil være drevet af en lavere engros

Resultatet for ikke-allokerede investeringer vil blive negativt påvirket af ændrede allokeringsomkostninger i koncernen, samt uadskudte holdninger efter salget af Peugeot tilsammen ca. 30

Investeringer forventes på sætning primært drevet



### Overblik over forventninger (før engangsomkostninger)

Mio. DKK	Opriindelig forventning 2017/18	Seneste forventning 2017/18	Realiseret 2017/18	Forventning 2018/19
Omsætningsvækst målt i lokal valuta	mindre omsætnings-tilbagegang	mindre omsætnings-tilbagegang	-3,9%	flad omsætnings-udvikling
Tiger of Sweden	omsætnings-tilbagegang	omsætnings-tilbagegang	-9,0%	omsætningsvækst
By Malene Birger	moderat omsætnings-reduktion	moderat omsætnings-reduktion	-4,0%	omsætningsvækst
Saint Tropez	n.a.	betydelig omsætnings-tilbagegang	-15,3%	omsætnings-tilbagegang
Designers Remix	n.a.	n.a.	-14,1%	omsætnings-tilbagegang
<b>EBIT-margin</b>	<b>ca. 5%</b>	<b>ca. 7%</b>	<b>7,1%</b>	<b>0-1%</b>
Tiger of Sweden (mio. DKK)	betydelig reduceret indtjening	betydelig reduceret indtjening	47	nominel indtjening på samme niveau
By Malene Birger (mio. DKK)	væsentlig forbedret i indtjening	væsentlig forbedret i indtjening	18	nominel indtjening på samme niveau
Saint Tropez (mio. DKK)	n.a.	negativ indtjening	-20	forbedret nominal indtjening
Designers Remix (mio. DKK)	n.a.	n.a.	5	lavere nominal indtjening
<b>Investeringer (i forhold til omsætning)</b>	<b>3-4%</b>	<b>2-3%</b>	<b>2,3%</b>	<b>ca. 4%</b>

# Årsrapportprisen 2019

## - Risikoprioritering og -udvikling



# Årsrapportprisen 2019

## - ***Gode råd***

---



# A Platform for Personal Data Management

CEO Christian Visti Larsen

*NewBanking ApS*

## Introducing: New Banking Identity

# A Platform for Personal Data Management

Easy-to-Manage

Secure

Trusted

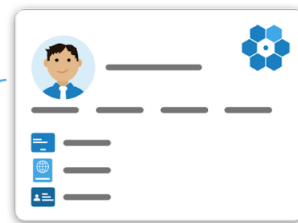
In his daily life, James often needs to share his personal information.



James uses **NewBanking Identity** as an encrypted, secure vault to store his personal information.



James can easily **select which information he wants to share** and he can always see who has access.



The companies then receive **a unique access** to the specific information they require.



# Indhentning af data/information



**YourLogo** Secure data sharing

Message from YourCompany

### Hi Søren!

Before our meeting we need some initial information about you as a customer. If you fill everything in this process out, we will be off to a great start!

#### Required information

- Passport
- Health card
- Contact information
- NemID

**Continue**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of

**YourLogo** Secure data sharing

### NewBanking Identity account

Create account Log in

Name  
Søren Sørensen

Email  
sorensoren@company.com

Password  
••••••••

Repeat password  
••••••••

I agree with [NewBanking's user agreement](#)

**Create account**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of


**YourLogo** Secure data sharing

Step 1/5

### Passport

Select the passport you want to share

Passport  
passport.jpg



**Continue**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of


**YourLogo** Secure data sharing

Step 2/5

### Health card

Please select the health card you want to share

Health card  
+ Add health card



**Continue**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of

**YourLogo** Secure data sharing

Step 3/5

### Contact information

Name  
Søren Sørensen

Email  
sorensoren@company.com

Mobile number  
+ 4522334455

**Continue**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of

**YourLogo** Secure data sharing

Step 4/5

### NemID

Please enter your NemID here to verify your identity

NEM ID

Company A/S

Bruger-id  Husk mig

1234567890

Adgangskode [Glem kode?](#)

••••••

Log på

**Continue**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of

**YourLogo** Secure data sharing

Step 5/5

### Confirm to share

Please check that the information below is correct and click confirm to share

Contact information  
Søren Sørensen  
sorensoren@company.com  
+45 22334455  
nemid  
101280-1233

Passport  
passport.jpg

Health card  
healthcard.jpg

I agree with [YourCompany's user agreement](#)

**Confirm**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of

**YourLogo** Secure data sharing

Step 5/5

### Successfully shared

You have successfully shared personal information with [YourCompany](#).

You can always view and control your data shares on your [NewBanking Identity account](#).

**Close**

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of



# Genbrug data



Capital Management, Inc. Secure data sharing

### Welcome!

Capital Management, Inc. requires the following information about you. We use an encrypted digital process to securely collect your information.

#### Required information

- Passport
- Health card
- Contact information
- NemID

[Start](#)

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of



Capital Management, Inc. Secure data sharing

### Your account

Create account [Log in](#)

Email  
sørensen@company.com

Password  
..... [Forgot password!](#)

[Log in](#)

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of



Capital Management, Inc. Secure data sharing

Step 5/5

### Confirm to share

Please check that the information below is correct and click confirm to share

Contact information [Edit](#)

Søren Sørensen  
sørensen@company.com  
+45 22334455  
NemID  
101280-1233

Passport [Passport.jpg](#)

Health card [healthcard.jpg](#)

I agree with [Company user agreement](#)

[Confirm](#)

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of



Capital Management, Inc. Secure data sharing

### Successfully shared

You have successfully shared personal information with CompanyName.

You can always view and control your data shares on your [NewBanking Identity account](#).

[Close](#)

Powered by NewBanking Identity, an encrypted GDPR platform for storing, managing and sharing of sensitive information and part of

# My page



A screenshot of a web browser showing the "My page" overview for Mia Jensen. The browser address bar shows "newbanking.com". The page has a blue sidebar on the left with the "NewBanking IDENTITY" logo and navigation links: Information, Consents, Shares, Conversations, and Settings. At the bottom of the sidebar is a "Log out" button. The main content area shows the user's profile "Mia Jensen" with a "Add data" button. Below the profile is an "Information" section with fields for name, address, and phone number. A "Documents" section contains a table of uploaded files.

Type	Name
document.pdf	Document
passport2018.jpg ✓	Passport
healthcard1.jpg ✓	Health card

A screenshot of the "Shares" management page for Mia Jensen. The browser address bar shows "newbanking.com". The page has a blue sidebar with the "NewBanking IDENTITY" logo and navigation links: Information, Consents, Shares, Conversations, and Settings. At the bottom of the sidebar is a "Log out" button. The main content area shows the "Shares" section with a "New share" button. Below is a table of active and inactive shares.

All	Active	Inactive
	<b>Caspar Flemmings</b> cf@company.com	<b>Caspar Flemmings</b> cf@company.com
	<b>Serena Svendsdottir</b> serenas@mycompany.com	<b>Name</b> Mia Jensen
	<b>Amanda Marcusson</b> amma@gmail.com	<b>Email address</b> miajensen@gmail.com ✓
	<b>John Hansen</b> john@johnhansen.dk	<b>Mobile phone</b> +451 1223344 ✓
		<b>Address</b> Applebys Plads 7, 1411 Copenhagen, Denmark

Buttons: "Delete share" (red)

# Admin Panel



This screenshot shows the user profile for Mia Jensen in the NewBanking IDENTITY Admin Panel. The profile includes a profile picture, name, and two labels: "Board member" and "Customer". Below the profile information, there is a section for documents, which lists three items: "document1.pdf" (Document), "passport1&jpg" (Passport), and "healthcard.jpg" (Health card). The left sidebar contains navigation options: "People", "Pending", "Shares", "Conversations", and "Settings". A "Log out" button is visible at the bottom of the sidebar.

This screenshot shows a list of 22 people in the NewBanking IDENTITY Admin Panel. The list is displayed in a table format with columns for Name, Email, Labels, and Last updated. The list includes names such as Anders Andersen, Anna Flemmingsen, Brian Bentsen, Carl Carstensen, Ditte Ditlevsen, Emma Eskildsen, Frank Frandsen, Georg Gertsen, Henrik Hansen, and Ingrid Ingemannsen. Each entry has associated labels like "Board Member", "Customer", and "Person Identity information 2018". A search bar and a "Request" button are located at the top right of the list. The left sidebar is identical to the previous screenshot, showing navigation options and a "Log out" button.

Name	Email	Labels	Last updated
Anders Andersen	aa@companymail.com	Board Member Customer Person Identity information 2018 +2	Oct 23, 2018
Anna Flemmingsen	aflemmingsen@gmail.com	Board Member Customer Person Identity information 2018 +2	Oct 23, 2018
Brian Bentsen	brianbent@gmail.com	Board Member Customer Person Identity information 2018 +2	Oct 23, 2018
Carl Carstensen	cc@companymail.com		Oct 23, 2018
Ditte Ditlevsen	dittedit@gmail.com		Oct 23, 2018
Emma Eskildsen	emmaeskildsen@gmail.com		Oct 23, 2018
Frank Frandsen	ffrandsen@gmail.com		Oct 23, 2018
Georg Gertsen	gege@officeemail.com	Board Member Customer Person Identity information 2018 +2	Oct 23, 2018
Henrik Hansen	hhansen@gmail.com	Board Member Customer	Oct 23, 2018
Ingrid Ingemannsen	ingridi@gmail.com	Board Member	Oct 23, 2018



Thank you

Share safely and visit us at:  
[NewBanking.com](https://www.NewBanking.com)

# NewBanking what..?

---



Your LEGAL identity

The Facebook logo, which is the word "facebook" in white lowercase letters on a dark blue rectangular background.

facebook

Your PRIVATE identity



Your WORK identity

# TRENDS I ÅRSRAPPORTERNE 2018

# 20 minutter – 20 observationer

Statsaut. revisor Jørgen Blom

FSR – danske revisorer

# Årsrapportprisen 2019

## - ***Overordnede observationer***

---

- Ca. 130 årsrapporter er blevet gennemgået
- Generelt et højt niveau i danske årsrapporter
- Ingen epokegørende udvikling i 2019
  - De fleste forbedrer og justerer lidt hvert år
  - Tendens: der udvikles mere på beretningsdelen end på årsregnskabet
  - Flere årsrapporter fra small og midcap segmenterne er stigende grad på flere områder begyndt at efterligne de ”store”



# Årsrapportprisen 2019

## - ***Generelle tendenser***

---

1. Flere virksomheder har i år indarbejdet en vederlæggelsesrapportering
2. Stigende fokus på ESG nøgletal
3. Enkelte eksempler på verbal kommentering i direkte tilknytning til årsregnskabets primære opgørelser
4. Forsider til notegrupperne med overblik over årets udvikling på området, grafiske illustrationer og væsentlige nøgletal

# Årsrapportprisen 2019

## ***- Trends i ledelsesberetningen***

---

5. Mere integreret og sammenhængende beretning med udgangspunkt i forretningsmodel, og strategi m.v.
6. Fokus på risici, der kan påvirke forretningsmodellen
7. Sammenhæng mellem forretningsmodel, strategi, risici, årets udvikling i KPI'er og forventninger til fremtiden kan der fortsat arbejdes med
8. Længere og mere specifik omtalt af forventninger til fremtiden

# Årsrapportprisen 2019

## - ***Trends i årsregnskabet***

---

9. Det arbejdes fortsat godt og mere med væsentlighed i forhold til tidligere
10. Eksempler på at den generelle del af anvendt regnskabspraksis præsenteres allerbagerst i noterne
11. Bliver kravene i IAS 1.122 (foretagne vurderinger) og IAS 1.125 (estimer forbundet med væsentlig usikkerhed) fortolket korrekt ?

# Årsrapportprisen 2019

## - *Vurderinger og estimatusikkerheder*

---

### Judgements IAS 1.122

An entity shall disclose, along with its significant accounting policies or other notes, the judgements, **apart from those involving estimations (see paragraph 125)**, that management has made in the process of applying the entity's accounting policies and that have the most significant effect on the amounts recognised in the financial statements.

### Estimation uncertainty IAS 1.125

An entity shall disclose information about the assumptions it makes about the future, and other major sources of estimation uncertainty at the end of the reporting period, that have **a significant risk of resulting in a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year**. In respect of those assets and liabilities, the notes shall include details of:

- (a) their nature, and
- (b) their carrying amount as at the end of the reporting period

# Årsrapportprisen 2019

## - ***Vurderinger og estimatusikkerheder***

---

### Judgements IAS 1.122

- Principal eller agent (IFRS 15)
- Klassifikation af ejendomme (IAS 16 – IAS 40)
- Hvornår anses kontrollen for varer og tjenesteydelser for overgået til kunden (IFRS 15)
- Er salg af varer reelt et finansieringsarrangement (IFRS 15)
- Om en investeringsvirksomhed skal konsolideres eller ikke (IFRS 10) or;
- Om SPPI testen af et finansielt aktiv giver anledning til at ændre klassifikationen (IFRS 9)

### Estimation uncertainty IAS 1.125

- Usikre skattepositioner (IAS 12 – IFRIC 23)
- Hensatte forpligtelser (IAS 37)
- Leasingperioder (IFRS 16)
- Genindvindingsværdier på langfristede aktiver (IAS 36)
- Valg af diskonteringsrate for ydelsesbaserede pensioner og leasing (IAS 19 – IFRS 16))
- Fastlæggelse af afskrivningsmetode (IAS 16 – IAS 38)
- Usikkerheder, der er drevet af begivenheder (Brexit, handelskrig m.v)

Årsrapportprisen 2019

## ***- Implementering af IFRS 9 og IFRS 15***

---

- 12. Få eksempler på væsentlige talmæssig effekt
- 13. Overraskende få nye oplysninger
- 14. Udfordringer med IFRS 7

# Årsrapportprisen 2019

## - *Implementering af IFRS 16*

15. Større talmæssig effekt på regnskabet - gode eksempler oplysninger om den kommende regnskabsmæssige effekt

16. En større kommunikativ udfordring i hele 2019

17. Hvordan påvirker IFRS 16 nedskrivningstesten ?

Effekt af IFRS 16 for 2019			
Regnskabsposter	Effekt	Skønnet effekt*	Beskrivelse af effekt
Nettoomsætning	→		Ingen ændring
OPEX		Fald på ca. DKK 34 mio.	Falder, da operationelle leasingomkostninger fremover skal indregnes som afskrivning og renteomkostning
EBITDA-margin	↑	Stigning på ca. 1,7%	Væsentlig stigning som følge af lavere omkostninger (fald i leasingomkostning)
Afskrivninger		Stigning på ca. DKK 28 mio.	Stigning som følge af afskrivning af aktiverede brugsretsaktiver
EBIT-margin	↑		Mindre stigning i EBIT som del af leasingomkostningen vil blive indregnet som renteomkostning
Finansielle udgifter		Stigning på ca. DKK 8 mio.	Mindre stigning som følge af renteomkostninger
Selskabsskat	→		Ingen væsentlige ændringer
Nettoresultat	↓ ↷ →	Fald på ca. DKK 2 mio.	Lille fald til at begynde med som følge af 'front-loading' af renteomkostninger. Neutral over tid
NIBD	↑	Stigning på ca. DKK 165 mio.	Nettorentebærende gæld stiger som følge af indregning af leasingforpligtelserne
Frie pengestrømme	↑	Stigning på ca. DKK 34 mio.	Stiger, da operationelle leasingydelser vil blive reklassificeret fra pengestrøm fra driften til pengestrøm fra finansiering
Aktiver	↑	Stigning på ca. DKK 165 mio.	
Forpligtelser	↑	Stigning på ca. DKK 165 mio.	

\* Baseret på 2018-tal.

# Årsrapportprisen 2019

## ***- Trends vedr. anvendelsen af APM'er***

---

18. I selve årsregnskabet er anvendelsen af APM'er er ofte begrænset til velkendte mellemtotaler som fx EBIT eller EBITDA. Begrebet "Særlige poster" anvendes fortsat en del !
19. Til gengæld kan anvendelsen af APM'er være ganske omfattende i ledelsesberetningen
20. APM'er bør være måleenheder, der primært er valgt af ledelsen, fordi de anvendes til styring af virksomheden og fordi de understøtter billedet af virksomhedens udvikling



# Årsrapportprisen 2019

## - ***Next step***

---

- Kommer vi snart til en skillevej med valg af enten
  - En mere integreret rapportering eller
  - En kort og mere traditionel finansiel rapportering eller
  - ”Både og” eller midt i mellem

# Fokus på Skat og skattepolitik

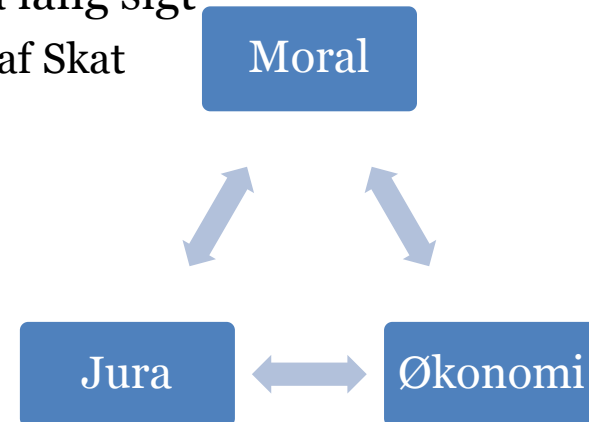
VP Head of Tax Karl Berlin, Ørsted A/S

Senior Analyst Jens Houe Thomsen, Jyske Bank

# Fokus på Skat og skattepolitik

## ***- Investorrelevant eller værdipolitik?***

- Et ”paradoksfyldt” farvand – skat er ikke blot skat, men også bla.:
  - Beskæftigelsespolitik – Pandora i Thailand eller håndværkerfradrag i DK
  - Enerkipolitik – Tax Credits til vindmøller
- Den kortsigtede økonomiske gevinst kan koste på lang sigt
  - En for aggressiv skattepraksis kan blive udfordret af Skat
- Jura'en kan tolkes
  - Moralen – den sociale kontrakt - ændres over tid



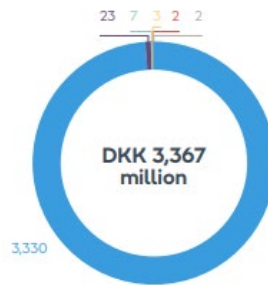
# Fokus på Skat og skattepolitik - Ørsted Tax Policy

“Our tax policy is our foundation for a common approach to tax within Ørsted. We recognise the key role that tax plays in society and the development of the countries where we operate. We also believe that a responsible approach to tax is essential to the long-term sustainability of the societies where we have activities and of our business across the globe.

“We believe that by providing user-friendly information about our tax positions we contribute to rebuilding the public’s trust in the corporate tax system. However, when it comes to more detailed information about tax payments and potential tax consequences of our decisions, disclosure may harm our own and our partner’s business. If that is the case, we will seek to balance the public’s need for information and business needs for trade secrets.

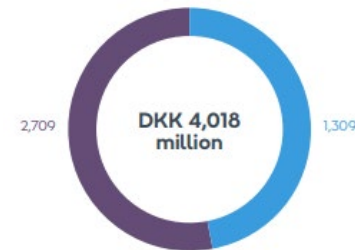
Taxes paid for the year, 2018, DKKm

Denmark Germany The UK  
Sweden Poland The US



Tax on profit (loss) for the year (business performance), 2018, DKKm

Denmark Other



“We have made significant investments in offshore wind farms in the UK, Germany and the Netherlands, resulting in the accumulation of large tax assets in recent years. Accordingly, we have not paid significant taxes in these countries. Going forward, this will change as the offshore wind farms are commissioned and will be generating positive results.

We expect to start paying more significant corporate tax in the UK in 2019, in Germany in 2019 and in the Netherlands in 2021.

We are currently making significant investments in the US, and we do therefore not expect to pay any material corporate income tax in the foreseeable future.

# Fokus på Skat og skattepolitik

## ***- Formulering af en skattepolitik***

---

3 gode råd:

- Tag chancen – Tænk selv!
  - Det står som regel tydeligt frem, om man har redigeret i en generisk tekst, eller om man har overvejet sin politik og beskrevet praksis.
- Bestyrelsens godkendelse understøtter troværdigheden
  - Forankrer politikken og understøtter dens efterlevelse.
- Hjælp analytikere og investorer
  - Analytikerne skal bruge den fremtidige effektive skattesats i værdiansættelsen. Hjælp dem med at finde den, ved at forklare afvigelser fra selskabsskattesatsen.

# CEO John Farooque Dar

*Intercompany Software*



INTERCOMPANY  
SOFTWARE®

John Farooque Dar

Co-founder | CEO

[john@intercompany-software.com](mailto:john@intercompany-software.com)

+45 5265 0482



# PAUSE



# THE INTERNATIONAL CONTEXT FOUR DANISH COMPETITORS TWO DEEP DIVES ONE WINNER

Managing Director Ralf Frank (DE)

CIO Danish Equities Daniel Patterson (DK)

# Årsrapportprisen 2019

## – ***The Four Nominees*** (in random order)

---



# An integrated process that guides and clarifies

- Concise & visualized
- Does the investment pay off?

**This is Novozymes**

Where is Novozymes? We are everywhere - with natural, sustainable solutions to make lives better.

Our enzymes improve a wide range of products from food to pharmaceuticals.

In agriculture, our Axioma® enzymes help wheat, corn and other crops grow better and faster.

Novozymes is a global market leader in biological solutions, producing industrial enzymes and microorganisms for a broad range of industries. As a result, 18 billion people use products made with our solutions in a daily basis. From the clothes you wear to the food you eat and the chemical products you use, Novozymes is there.

Here are some examples of what Novozymes' solutions make us together.

### Novozymes and the Sustainable Development Goals

Novozymes is the global market leader in biological solutions, producing a wide range of industrial enzymes and microorganisms. The intrinsically sustainable nature of Novozymes' products enables us to contribute to many of the Sustainable Development Goals (SDGs) adopted by the UN General Assembly in 2015.

Novozymes' products and engagement targets are aligned by the SDGs. The sustainable value of our solutions spans that we contribute to 17 SDGs. Our 2025 target is to increase the positive impact on the SDGs of all the products in our product portfolio. This is achieved by aligning our innovation pipeline to address a wider range of SDGs. In 2024, we have a high impact on the SDGs, in particular SDG 12 (Responsible Consumption and Production) and SDG 13 (Climate Action). We are committed to continue to build a better future for our customers, communities and the planet, and to ensure that our knowledge is translated in corporate strategy and targets.

Below are 4 examples where Novozymes' technology and solutions can better support their contributions to the SDGs.

1. **Our 2025 target is to increase the positive impact on the SDGs of all the products in our product portfolio.**
2. **Our 2025 target is to increase the positive impact on the SDGs of all the products in our product portfolio.**
3. **Our 2025 target is to increase the positive impact on the SDGs of all the products in our product portfolio.**
4. **Our 2025 target is to increase the positive impact on the SDGs of all the products in our product portfolio.**

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

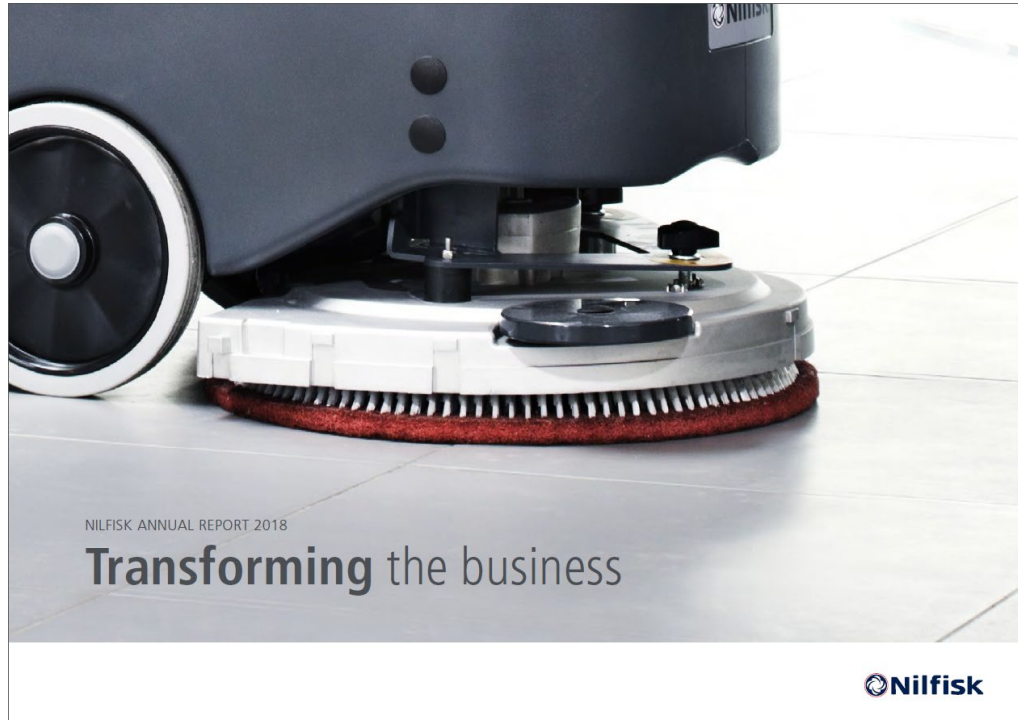


# The Novozymes Report 2018



Årsrapportprisen 2019

– ***The Four Nominees*** (in random order)




# Nilfisk Annual Report 2018

## Reflecting a year of transformation

- First full year for Nilfisk as a listed company
- Financially challenging year
- Focus on describing Nilfisk's strategy and the transformational journey:
  - Description of business model and changing market dynamics
  - Strategic response in “Nilfisk Next” strategy: Simplify, Grow, Digitize and Lead
  - Outline of achievements and next steps
- Deep dives on initiatives
  - Divestments
  - Autonomous cleaning solutions
  - Cost saving program
- Implementation of several new requirements, e.g. new IFRS standards

**Transformation – our response to changing market dynamics**



**Chairman letter**

2018 has been a year marked by change and transition. Not just for Nilfisk as a company, but for the entire professional cleaning industry. The industry is undergoing significant changes, driven by new technologies and changing customer demands. Facing a becoming ever more competitive market, we have had to make decisions that will add value to our business beyond the next quarter. At the same time, we have made significant investments in our people, our technology, and our business model. We have seen the benefits of digital services, and we are excited to continue building the digital services that will enable us to provide superior customer experiences. Collectively, the leadership team has been long-term oriented, and we are confident that our strategy will lead to sustainable growth in the long term.

Chairman letter

**KEY EVENTS 2018**

**Significant divestments completed**

Nilfisk completed several significant divestments throughout 2018 as part of its ongoing multi-year simplification strategy.

**Nilfisk South Africa**

Nilfisk divested its South African operations to a local entrepreneur, which will allow us to focus on our core markets and improve our operational efficiency.

**Nilfisk USA**

Nilfisk divested its USA operations to a local entrepreneur, which will allow us to focus on our core markets and improve our operational efficiency.

**Nilfisk UK**

Nilfisk divested its UK operations to a local entrepreneur, which will allow us to focus on our core markets and improve our operational efficiency.

2018 Highlights page focusing on completed divestments

**KEY EVENTS 2018**

**Simplification and growth**

During 2018, Nilfisk reduced its manufacturing footprint significantly, ending 7 out of 18 production sites.

**Reduced manufacturing footprint**

During 2018, Nilfisk made considerable progress in reducing its manufacturing footprint, ending 7 out of 18 production sites. This was achieved through a combination of strategic decisions, including the closure of production sites in the USA, UK, and Germany, and the consolidation of production sites in other regions.

**Significant reduction of product portfolio**

We reduced our product portfolio to focus on our core markets and improve our operational efficiency. This was achieved through a combination of strategic decisions, including the closure of product lines in the USA, UK, and Germany, and the consolidation of product lines in other regions.

Strategic themes: Simplify and Grow

**Business priorities**

Business priorities	Actions and achievements	Goals and focus
<b>Divestments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Successful divestment of South Africa, USA, UK, and Germany</li> <li>• Supply chain optimization</li> <li>• Significant quality improvements in industrial markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand consolidation</li> <li>• Supply chain optimization</li> <li>• Portfolio rationalization</li> </ul>
<b>Operational efficiency</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost saving program</li> <li>• Portfolio rationalization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand consolidation</li> <li>• Supply chain optimization</li> <li>• Portfolio rationalization</li> </ul>
<b>Strategic growth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic growth in core markets</li> <li>• Digital services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand consolidation</li> <li>• Supply chain optimization</li> <li>• Portfolio rationalization</li> </ul>

Strategic priorities – achievements and future actions



Årsrapportprisen 2019

– ***The Four Nominees*** (in random order)


---



## OUR GLOBAL FOOTPRINT

We are a true global player with a leading market position. We leverage our global presence to meet demand from our key account customers – multinational corporations in need of Integrated Facility Services (IFS), workplace services & advisory and project management services across borders.

Over the past few years, we have sharpened our focus on the customers and services where we can add the most value. As such, we have sold off a number of businesses that did not fit the future ISS journey. However, with our increasing focus on key account customers as announced in December 2018, we are becoming even more selective on which geographies we choose to serve.

 Country revenue, see p. 111

### OTHER COUNTRIES (continuing operations)

- 1% of Group revenue
- Countries where we serve global key accounts but do not have a full country support structure
- Managed out of Global Operations
- Mix of self-delivery and subcontracting

### COUNTRIES TO BE DIVESTED

- Revenue of DKK 6 billion and 83,093 employees
- Brazil, Brunei, Chile, the Czech Republic, Estonia, Hungary, Israel, Malaysia, the Philippines, Romania, Slovakia, Slovenia and Thailand as well as Argentina and Uruguay, which were divested in January 2019
- Local markets dominated by smaller, price-centric customers
- We are not able to fully leverage volumes, concepts and talent and generate attractive and sustainable returns at a commensurate risk
- We will continue to serve our global customers, but without the full country support structure we have today

### AMERICAS (continuing operations)

<b>11%</b> of Group revenue	<b>1%</b> organic growth	<b>54%</b> key account share	<b>27,368</b> employees
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	----------------------------

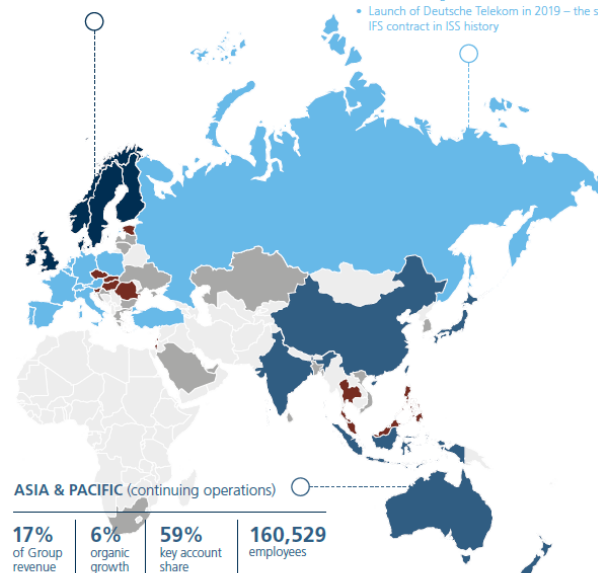
- North America is the world's largest FM market and our single biggest growth opportunity
- With Guckenheimer (catering) we have built a competitive IFS platform positioned to capture growth
- Latin America is less mature in terms of outsourcing
- Strong commercial momentum across large parts of the region despite revenue reduction with a global key account



### NORTHERN EUROPE (continuing operations)

<b>33%</b> of Group revenue	<b>1%</b> organic growth	<b>70%</b> key account share	<b>71,580</b> employees
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	----------------------------

- Mature and developed markets with high outsourcing rates
- Leading position in the Nordic countries and the UK
- Strong commercial momentum despite revenue reductions with two global key accounts
- Established platform for technical services and workplace management and design, both to be leveraged further in 2019 through organic build-out in the rest of the region



### ASIA & PACIFIC (continuing operations)

<b>17%</b> of Group revenue	<b>6%</b> organic growth	<b>59%</b> key account share	<b>160,529</b> employees
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- Australia, Hong Kong and Singapore are large and established markets
- Developing outsourcing markets in China, India and Indonesia
- Strengthened IFS offering in selected customer segments led to important contract wins in 2018

### CONTINENTAL EUROPE (continuing operations)

<b>38%</b> of Group revenue	<b>6%</b> organic growth	<b>50%</b> key account share	<b>143,063</b> employees
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

- Developed markets, but with differences in IFS market maturity and macroeconomic environment
- Leading positions in Spain, Switzerland, France and Turkey
- Strong commercial momentum with significant wins and retentions in 2018
- Ongoing organic build-out of self-delivery capabilities within catering and technical services
- Launch of Deutsche Telekom in 2019 – the single largest IFS contract in ISS history

Årsrapportprisen 2019

– ***The Four Nominees*** (in random order)

---





# Our ambition: make it easy for the reader to understand our business, our performance and the journey we are on

Detailed outlook for 2019 on commercial focused guidance metrics

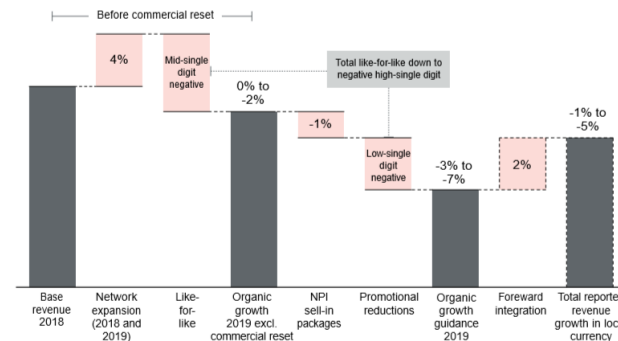
Strategy section explaining the turnaround initiated with **Programme NOW**

Updated risk section with focus on **brand relevance**

Visual enhancements throughout the report

New accounting standards clearly communicated and weighted by actual impact

ORGANIC GROWTH GUIDANCE - BUILDING BLOCKS



## Programme NOW highlights

### CHANGE OF NETWORK STRATEGY

- Significantly reduce franchise acquisitions to focus on improving like-for-like growth in existing network
- Open fewer stores focusing on selected key markets with white space areas. These markets include China, India and Latin America among others

### COMMERCIAL RESET

- Reduce the number of non-value adding promotions to protect the brand and increase full-price sell-out
- Reduce slow-moving stock and initiate an inventory buyback programme in selected markets to improve inventories at wholesale partners

### REIGNITE A PASSION FOR PANDORA

- Develop a new brand promise and visual identity that will appeal across consumer generations
- Introduce new bracelet platform and an online bracelet builder
- Increase marketing spend significantly in 2019 to increase customer traffic
- Redesign the store and eSTORE experiences to become more inspirational and engaging

### REDUCE COSTS

- Reduce annual costs by a total of DKK 1.2 billion by the end of 2020 to fund growth initiatives and support profitability. The cost reduction comes on top of the DKK 0.35 billion reductions as communicated in connection with the Q2 2018 announcement
- Larger cost reduction areas are IT, cost of sales, costs in own concept stores, and administrative expenses

### IMPLEMENT NEW WAYS OF WORKING

- Anchor product and marketing responsibilities with the Chief Creative & Brand Officer to provide one holistic strong customer experience across markets and channels
- Set up global end-to-end merchandising function to optimise assortment and inventory in stores and aid full price sell-out
- Operate with one global trading calendar worldwide, accommodating local holidays and celebrations to enhance in-store execution
- Introduce new performance management routines across Pandora

# ÅRSRAPPORTPRISEN 2019

## The Jury's Statement of Reasons

Torben Johansen, FSR

# Årsrapportprisen 2019

## – *Criteria*

---

### **General focus areas:**

- Fine general overview with focus on relevance and materiality
- Excellent presentation and easy to read, readily accessible
- High level of information value containing both a general view and clarifying comments/statements
- Focus on telling the story that provides insight and understanding.

# Årsrapportprisen 2019

## – *Candidates*

---

- Arla
- Carlsberg
- DSV
- Simcorp
- Novozymes
- Nilfisk
- ISS
- Pandora

# Årsrapportprisen 2019 – ISS



- Fine, informative Annual Report with a good flow in Management's Review and focus on materiality
- Very fine elements in Management's Review, e.g.
  - At a glance – Performance on financial and non-financial KPI's, strategy and business model
  - Outlook , also for the medium term
  - Disclosure of major long term customer contracts
- Good grouping of notes with an exciting introductory page for each section
- Good focus on materiality and structure in the notes

# Årsrapportprisen 2019

## – *Nilfisk*



- Management's Review is informative and well structured
  - Open on challenges
  - Strong focus on business model, strategy and outlook
- Good insight into the effects of digitalisation on product development
- Readily accessible annual report with focus on materiality
  - Notes are informative and make good use of illustrations and appropriate comments

# Årsrapportprisen 2019 – *Novozymes*



- Different and exciting annual report
  - Fine integration of financial and non-financial issues
  - Focus on sustainability and environment, which is well integrated through the entire annual report
- Informative, but slightly long Management's Review
  - Well structured and good use of illustrations
  - Disclosure of trends at segment level
  - Specific outlook for 2019
- Introductory page for both primary statements and note sections

# Årsrapportprisen 2019 – *Pandora*



- Good informative annual report with focus on materiality
  - Well structured Management's Review, provides a good general view
  - Financial outlook described in detail with easy-to-read illustrations
- Informative notes with focus on materiality
- Introductory page to note sections with financial highlights
- Implementation of IFRS 15 with retrospective effect – very well described



## Årsrapportprisen 2019 - Winner

### ***– The Jury's statement of reasons***

---

- Very fine general overview with a high level of informational value
- Well focused on relevance and materiality
- Good flow in Management's Review
- Well presented and easy to read
- Focus on telling the story, openly and with the relevant information
- Provides good insight in strategy and business model as well as specific issues for the company

# Årsrapportprisen 2019 - Winner

## ***– The Jury's statement of reasons***

---

- Readily accessible and easy to read with well balanced use of illustrations
- Over the years the annual report has been improved:
  - Adjusting of descriptions in Management's Review (relevance and materiality)
  - Adjusting of presentation in notes (materiality)
  - Introductory page to note sections
- A very fine and informative annual report
- With focus on high level of information and transparency

Årsrapportprisen 2019 - Winner

– ***The Jury's statement of reasons***

---

Recommendations:

- Too much focus on "adjusted results"
- Describe results of execution of strategy
- More use of illustrations to replace long texts

Årsrapportprisen 2019 - Winner

– ***The Jury's statement of reasons***

---

The winner of this year's annual report award is ....

# ÅRSRAPPORTPRISEN 2019

DANSKE  
REVISORER  
FSK\*

FSR's Studie- og  
Understøttelsesfond

REGNSKABSFORUM

**D I**  
Dansk Industri

# ÅRSRAPPORTPRISEN 2019

Director Kent Damsgaard, DI  
CEO Charlotte Jepsen, FSR

# Årsrapportprisen 2019 – *The Winner*

---



# ÅRSRAPPORTPRISEN 2019

Director Kent Damsgaard, DI  
CEO Charlotte Jepsen, FSR



# Do stay in touch

CEO & Founder Kasper Wodstrup Rost

*Calcabis*

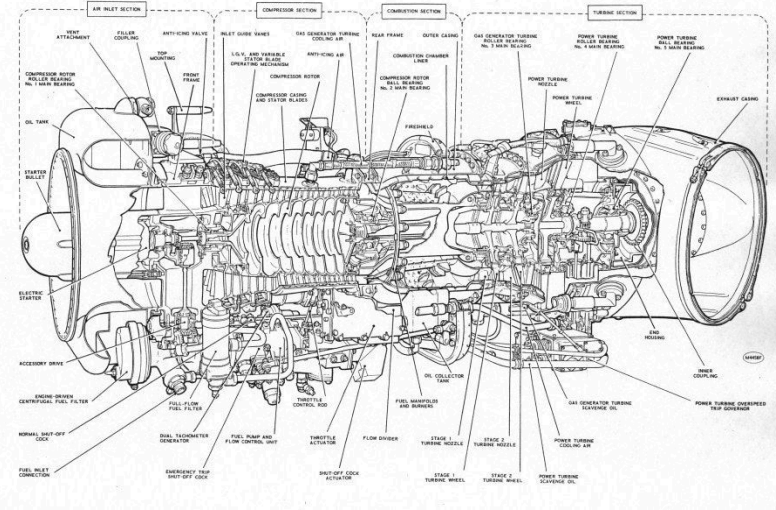
**WE  
EMULATE  
PEOPLE**

*AI with a human touch*

# What is our history and who uses Calcabis AI



2004  
Lifescience

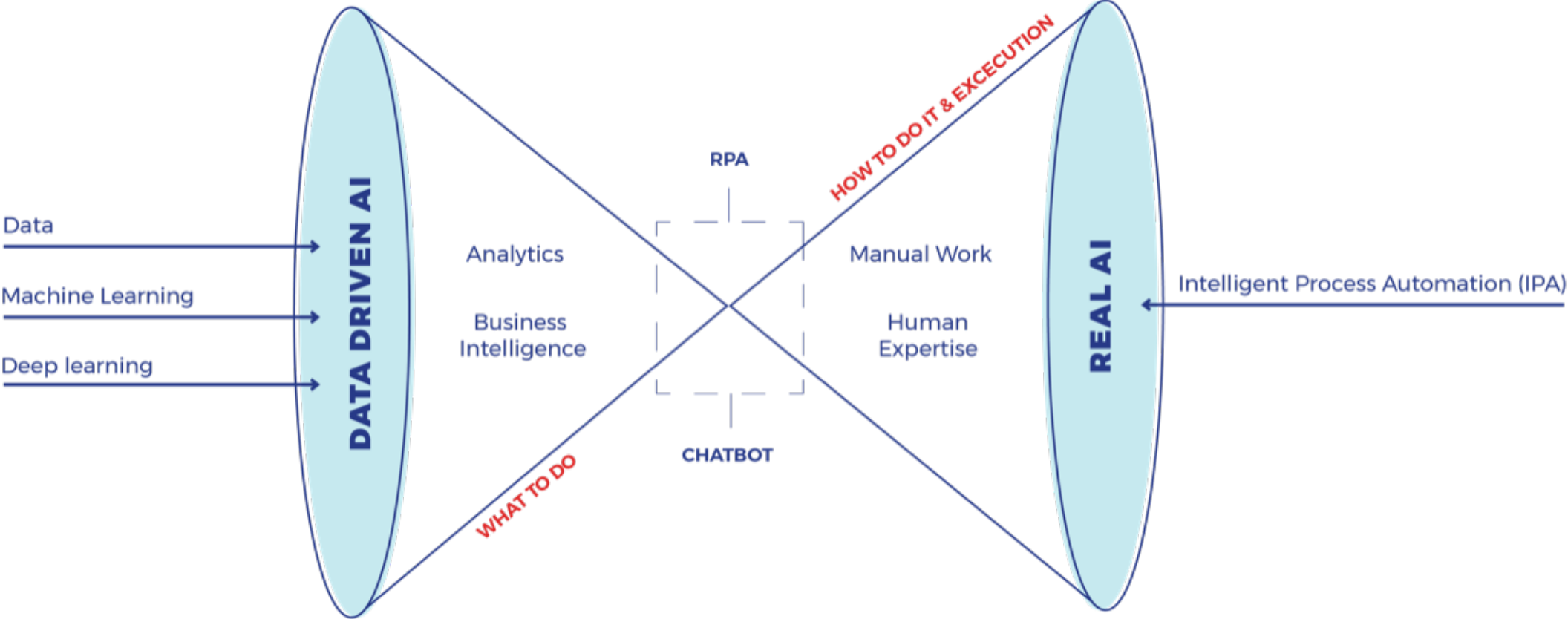


2009  
Engineering



2017  
RegTech

THE BUTTERFLY EFFECT



## How virtual experts work

# 01 02 03

WHAT ARE CALCABIS VIRTUAL EXPERTS?



Cognitive knowledge



Data



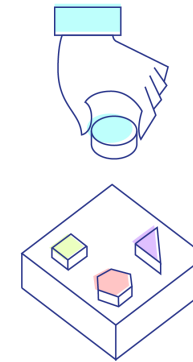
Process



AI Components

A virtual expert is a composition or combination of data, cognitive knowledge, processes and AI components.

**Here illustrated as a building block.**



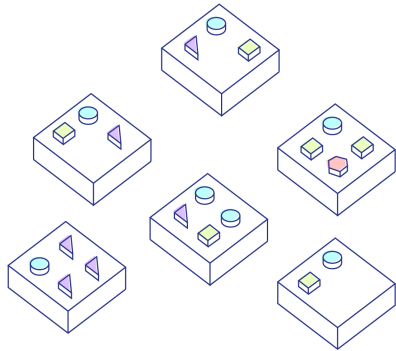
You define the skillset of the virtual experts, by the information you feed in to them, such as inputting human knowledge from your existing expert employees.

**Here illustrated as building blocks.**

# How virtual experts work

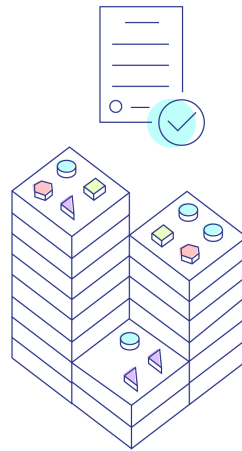
## 01 02 03

HOW DO VIRTUAL EXPERTS WORK?



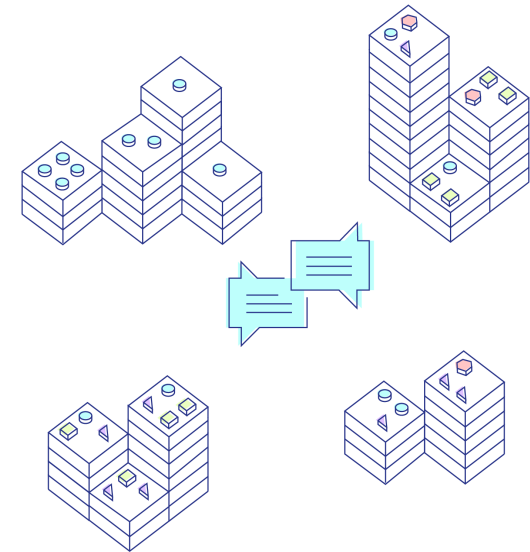
The composition and combination of data, cognitive knowledge, processes, and AI components is customized to the specific task each building block is designed to do.

**It can be any task or level of expertise**



All the virtual experts can be paired and put together to handle your specific requirements be it tasks, processes or expertise.

**Everything fully documented and transparent.**



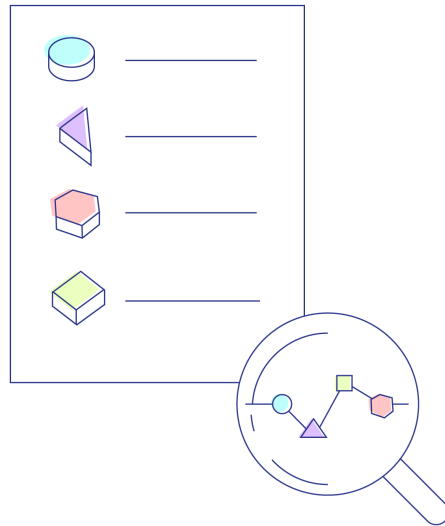
The neural network of virtual experts communicates across departments, each's field and level of expertise just as in the real world where humans combine skills, knowledge, and know-how to reach the correct solution.

**All virtual experts combine forces to find the correct conclusion.**

## How virtual experts work

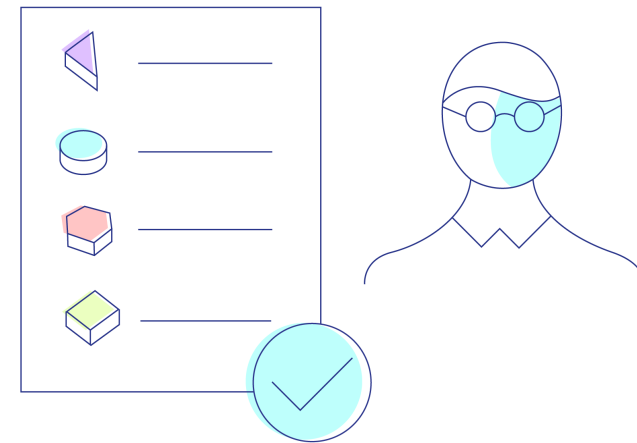
01 02 **03**

HOW IS THE CONCLUSION REACHED?



A decision log is created, displaying each step of how the conclusion was reached, and how each virtual expert was constructed.

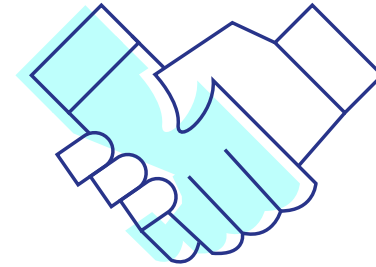
**100% transparency of all data giving a fully documented process.**



If required each conclusion can be reviewed by your employees to validate the output.

If there are any discrepancies or mistakes, the employee can go through the decision log to identify the root cause within a specific virtual expert and change the faulted information to ensure a correct outcome in the future.

**Easy to scale and maintain.**



# Do stay in touch

Kasper Wodstrup Rost  
CEO & Founder  
[kasper.rost@calcabis.com](mailto:kasper.rost@calcabis.com)  
+45 27 11 56 06



# AFSLUTNING

Direktør Kent Damsgaard

*DI*

# Vi ses den 3. September 2020

# CHAMPAGNE i Atriet