

VELKOMMEN

Charlotte Jepsen

Adm. direktør

FSR – danske revisorer

Kristian Koktvedgaard
Fagleder, DI

Hvor bevidste er vi i vores sprogvalg?

Joachim Kattrup
Chefredaktør
Erhvervsfilosofi.dk

Specialpris 1

CEO/Chairman letter

Jens Houe Thomsen
Senior Analytiker
Jyske Bank

Specialpris 1

- CEO/Chairman letter

Motivering for emnet

- Beretning fra bestyrelsesformand/adm. direktør har ofte en central placering på de første sider i årsrapporten
- Det bedste sted at placere betydningsfulde informationer til brugerne om året, der er gået og fremtiden
- Betydningsfulde beskeder fra ledelsen er selvsagt vigtige for regnskabslæserne
- Der er international fokus på disse beretninger.

Hvad har dommerkomiteen lagt vægt på:

- Signifikant information af både positiv og negativ karakter
- Beskrivelse af de væsentligste begivenheder i regnskabsåret, ikke kun af økonomisk karakter
- Forhold, der i regnskabsåret har haft ledelsens særlige bevågenhed
- Væsentligste temaer for fremtiden, fx ny strategisk retning eller ændrede forventninger

Hvad har dommerkomiteen lagt vægt på:

Hvis beretning fra både formand og direktør:

- God sammenhæng mellem de to beretninger
- Ikke i væsentlig grad gentagelser i de to beretninger
- At beskrivelserne ikke kun indeholder kommentering af årets resultat
- Rød tråd i forhold til resten af årsrapporten

Generelle observationer:

- Store forskelle i valg af fokus og indhold i beretningerne
- Antal af beretninger:
 - To beretninger – bestyrelsesformand/direktør
 - En fælles beretning fra bestyrelsesformand/direktør
 - En beretning fra enten direktør eller bestyrelsesformand
- Hvor beretning kun fra direktør, mere fokus på drift og mindre på strategi

Generelle observationer:

- En række gode beretninger, der giver indblik i ledelsens fokusområder og vigtigste begivenheder i året
- En række beretninger, hvor hovedindhold er kommentering af årets resultat

Gode eksempler fra ikke-nominerede

- Beskriver klart og tydeligt i kort form problemområder
- Beskriver iværksatte løsninger
- Beskriver kort fokus for fremtiden
- Kort beretning med klart og tydeligt budskab



Gode eksempler fra ikke-nominerede

- To beretninger
- Formanden beskriver bestyrelsens væsentligste aktiviteter i året
- Direktøren redegør kort for:
- Ny strategi til effektivisering
- Vigtige begivenheder som fx væsentlige nedskrivninger og udvikling i de enkelte brands



Gode eksempler fra ikke-nominerede

- Beskriver tydeligt strategisk fokus på integrerede serviceydelser (IFS)
- Strategisk fokus på nøglekunder og global sammenhæng
- Omstrukturering på ledelsesniveau for at bringe ledelsen tættere på kunderne

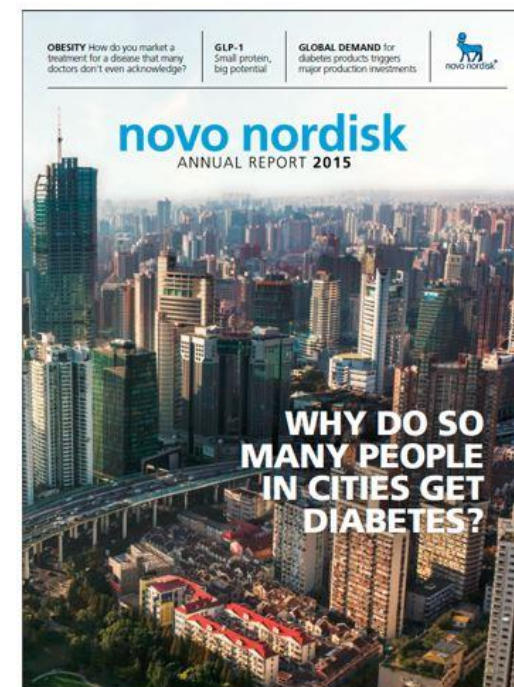


Gode eksempler fra ikke-nominerede

- Formand beskriver de strategiske målsætninger og vindenergiens fremtidsudsigter
- Direktør beskriver væsentlige resultater i året samt fokus på udvikling af teknologi
- Godt sammenspil mellem de to beretninger



De tre nominerede



Dommerkomiteen fremhæver



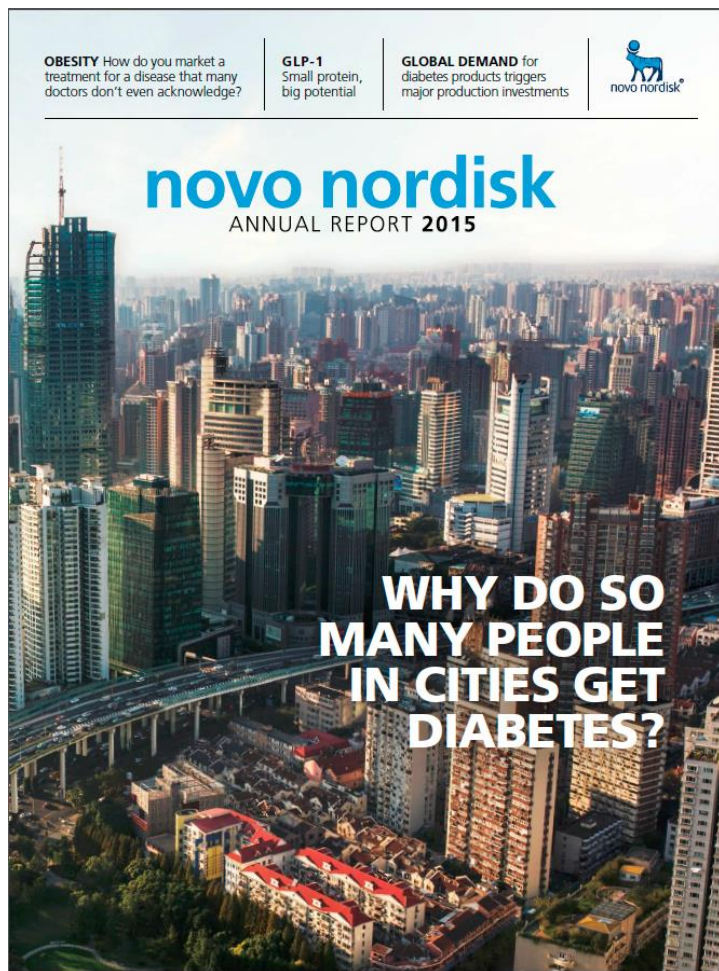
- Har fokus på årets væsentligste forhold
- Formand beskriver prissituation på mælkemarked og forhold til landmændene
- Direktør beskriver driftsmæssige forhold som afsætning, fokus på omkostningseffektivisering og paradigmeskift opkøb/organisk vækst
- Godt samspil mellem de to beretninger
- Omtaler åbent væsentlig information med rød tråd til resten af årsrapporten

Dommerkomiteen fremhæver



- Formanden beskriver overordnede strategiske forhold, herunder kommende børsnotering
- Direktør beskriver overordnede væsentlige driftsmæssige resultater
- Beskrivelse af resultater på strategiske fokus-områder
- Beskrivelser opdelt på segmenter.

Dommerkomiteen fremhæver



- Formanden beskriver overordnede forhold som
 - Fastholdelse af strategi
 - Udvidelsen af forskningsfaciliteter
 - Vækstforventninger
- Direktør beskriver mere detaljeret væsentlige forhold som
 - Årets væsentligste begivenheder
 - Forventninger og udfordringer
 - Højdepunkter i pipelinen



5 anbefalinger til at tage med hjem

- Op i helikopteren – skab overblik via struktur og prioritering.
- Beskriv ”det sure med det søde”.
- Det I ikke skriver, bliver også læst.
- Husk, der er flere målgrupper.
- STOP, når I ikke har mere vigtigt at fortælle.....

Hvad kan vi lære af de tre nominerede selskaber?

Jeppe Hoff Nielsen

Senior Director, DONG Energy

Carsten Just Andersen

Director, ARLA

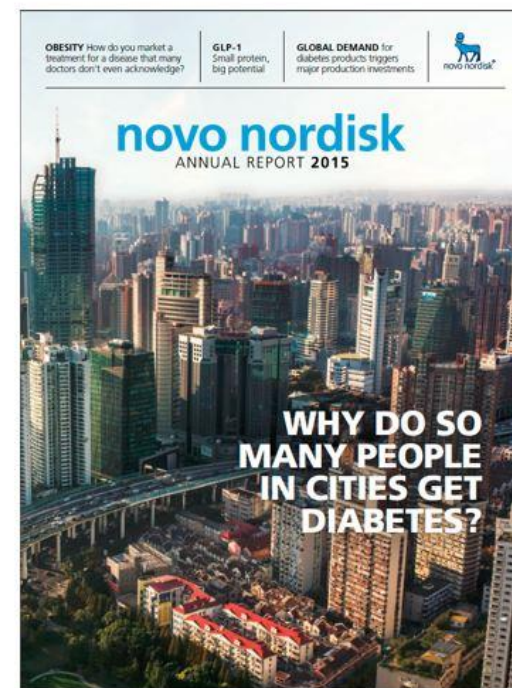
Karsten Munk Knudsen

Senior Vice President of Corporate Finance, Novo Nordisk

Jens Houe Thomsen

Moderator, Jyskebank

De tre nominerede





Vinder af Specialpris 1



BERETNING FRA FORMANDEN

OVERBLIK

Paris-aftalen bekræfter den strategiske retning DONG Energy tog for mange år siden.

Den globale omstilling af energisystemerne hen imod grøn og bæredygtig energi blev yderligere styrket i december 2015, hvor verdens ledere i Paris underskrev den første globale aftale nogensinde om at begrænse udledningen af drivhusgasser. Paris-aftalen giver håb for fremtidige generationer, om at verden vil bryde udviklingen med stigende CO₂-udledninger til skade for de globale økosystemer.

For DONG Energy bekræftede Paris-aftalen den strategiske beslutning, vi tog for mange år siden: at omstille selskabet fra et af de mest kulintensive forsyningsselskaber i Europa til en global leder inden for vedvarende energi med et stærkt fokus på grønne, uafhængige og økonomisk bæredygtige energisystemer.

I september 2015 offentliggjorde hovedaktionærerne i DONG Energy deres intention om at notere DONG Energy på Nasdaq OMX i København inden udgangen af 1. kvartal 2017. Børsnoteringen styres af et udvalg bestående af alle større aktionærer og bestyrelsens formandskab. Formanden for udvalget er hovedaktionæren, den danske stat, repræsenteret ved Finansministeriet. Børsnoteringen er et vigtigt skridt i DONG Energy's strategiske udvikling, og vil styrke vores adgang til kapitalmarkederne, gøre det muligt at handle vores aktier på børsen samt øge DONG Energy's profil, både nationalt og internationalt. Den danske stat har besluttet at beholde en majoritetsaktiepost i DONG Energy efter børsnoteringen.

I januar 2016 traf vi beslutning om det strategiske ståsted for vores Oil & Gas-forretning. Vi har således besluttet at beholde O&G som en del af den planlagte børsnotering, og lade O&Gs pengestrømme indgå i finansieringen af DONG Energy's investeringer i vedvarende energi. I lighed med resten af branchen er O&G dog nødt til at tilpasse sig den betydelige nedgang i olie- og gaspriserne. Vi har derfor iværksat nogle krævende, men nødvendige tiltag for at reducere risikoen i O&Gs portefølje og fokusere på at opnå positive pengestrømme under de nye markedsvilkår.

Herefter vil fremtidige vækstinvesteringer være koncentreret om at styrke DONG Energy's position som globalt førende inden for vedvarende energi.

Arbejdet med at forbedre sikkerheden i DONG Energy fortsatte med uformindsket kraft i 2015, og jeg er glad for at kunne berette, at 2015 var det bedste år nogensinde for koncernen, hvad angår sikkerhed. Der var ingen arbejdsulykker med fatale konsekvenser, og ulykkesfrekvensen med efterfølgende fravær var med 1,8 rekordlav. Det siger sig selv, at arbejdet med at gøre DONG Energy til en endnu mere sikker arbejdsplads fortsætter.

Bestyrelsen fik tilført nye kompetencer med udnævnelsen af Lene Skole som næstformand og Lynda Armstrong som bestyrelsesmedlem. Ud over at tilføre nye kompetencer øger udnævnelserne også mangfoldigheden i bestyrelsen. Jeg vil gerne takke bestyrelsen for deres hårde arbejde og store indsats i løbet af 2015.

Faldende olie- og gaspriser og væsentlige udfordringer med Hejre-projektet førte beklageligvis til betydelige nedskrivninger i olie- og gasforretningen. Vi nåede imidlertid vores EBITDA-udmelding med et resultat på 18,5 mia. kr. – det bedste i DONG Energy's historie. På bestyrelsens vegne vil jeg gerne takke ledelse og medarbejdere for deres store bidrag og fortsatte arbejde med at gøre DONG Energy til en af de stærkeste og grønneste energikoncerner i Europa.

4. februar 2016

Thomas Thune Andersen
Bestyrelsesformand

”

BØRSNOTERINGEN ER ET
VIGTIGT SKRIDT I DONG
ENERGY'S STRATEGISKE
UDVIKLING

Årsrapportprisen 2016

Specialpris 2

Virksomhedens forretningsmodel og værdiskabelse

Torben Johansen
Statsaut. revisor
FSR – danske revisorer

Virksomhedens forretningsmodel

Motivering for emnet:

- Væsentligt at forstå forretningsmodellen for at forstå regnskabets indhold og virksomhedens præstationer
- Væsentligt at vide, hvor i værdikæden der skabes værdi
- Øget fokus på ikke-finansiell information, der øger forståelsen af virksomheden
- Vigtig information til forståelse af strategi og fremtidsudsigter



Hvad har dommerkomitéen lagt vægt på:

- Beskrivelse af relevante og væsentlige forhold
- Beskrivelsen giver et godt indblik i værdiskabelsen og værdikæden
- Ved flere segmenter opdeles beskrivelsen pr. segment, hvor relevant

Hvad har dommerkomitéen lagt vægt på?

- Placeres på en fremtrædende plads tidligt i årsrapporten som særskilt afsnit
- Kort version kan med fordel medtages i årsrapportens indledende sammendrag
- Beskrivelsen skal være lettilgængelig, overskuelig og gerne understøttet af illustrationer

Generelle observationer:

- Flere arbejder med beskrivelse af forretningsmodellen, herunder forskellige størrelser af virksomheder
- Der er kommet mere fokus på vigtigheden af ikke-finansiell information
- Nogle virksomheder arbejder med forretningsmodel sammen med strategi og specifikke KPI'er



Generelle observationer:

- En række virksomheder giver generelt i beretningen forståelse for forretningsmodellen uden specifikt fokus på beskrivelse heraf
- Hvor der er en specifik beskrivelse, er det generelt god læsning

Eksempler fra ikke-nominerede Brdr. A&O Johansen

- Meget specifik og let forståelig beskrivelse
- Opdelt på de 3 segmenter
- Har primært fokus på differentieringen i salgskanaler i forhold til segmenter



Eksempler fra ikke-nominerede Pandora

- Solid beskrivelse af værdiskabelsen i salgsleddet
- Lettilgængelig gennemgang vedr. butikskoncepter, sortimenter og smykkekollektioner
- Forretningsmodel kombineret med strategi
- Dog lidt ensidig fokus på salgsled-det
- Kunne med fordel reduceres i omfang med fokus på væsentlighed



Eksempler fra ikke-nominerede DONG Energy

- Særskilt afsnit med god fokus på væsentlighed
- Meget specifikke beskrivelser af værdikæde og værdiskabelse
- Suppleret med god illustration, der giver overblik





Eksempler fra ikke-nominerede DONG Energy

FORRETNINGSMODEL

Vores værdikæde

DONG Energy agerer på tværs af værdikæden inden for elektricitet, varme, olie og gas. Vores kompetencer er rettet mod tre kerneaktiviteter: udvikling og opførelse af aktiver, drift og vedligeholdelse af aktiver samt salg og optimering af vores portefølje af energiprodukter.

Vi er afhængige af seks vigtige ressourcer for at skabe værdi: Natursourcer, mennesker, IP rettigheder, produktionsanlæg, finansiel kapital og støtte fra vores interessenter. Da disse ressourcer har stor betydning for vores langsigtede værdiskabelse, ønsker vi at bevare og udvikle dem.

Vores interessenter

Energi er en central del af menneskers og virksomheders hverdag. Hvordan vi vælger at producere energi har stor betydning for miljøet. Derfor har kunder, politikere, myndigheder, brancheorganisationer, NGO'er og mange andre fokus på energibranchen og på DONG Energy. Vores interessents holdninger har stor betydning for, hvordan rammerne for at producere, levere og handle energi udvikler sig. Gennem dialog får vi indsigt i de emner, der har størst betydning for både vores interessenter og for DONG Energy, og de væsentligste emner adresserer vi gennem målrettede bæredygtighedsprogrammer. Programmerne præsenterer vi i vores bæredygtighedsrapport.

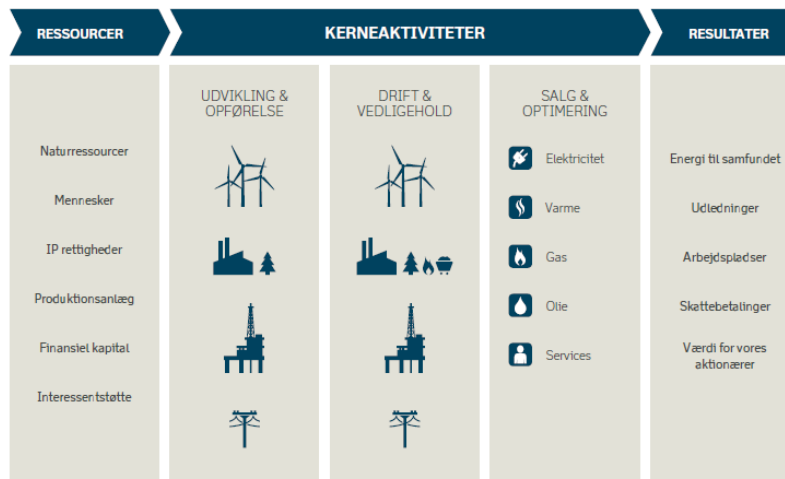
www.dongenergy.com/baeredygtighed2015

Vores værdiskabelse

Vi skaber værdi for vores kunder og aktionærer og vores øvrige interessenter, i det samfund vi er en del af, ved at opbygge konkurrencedygtige positioner på markeder, hvor vi har unikke kompetencer. Dette gælder særligt i Wind Power, hvor vi er mere end dobbelt så store som de nærmeste konkurrenter målt på såvel installeret havvindkapacitet som ansatte. Vi er samtidig en af få aktører, der har egne kompetencer i hele værdikæden fra udvikling, over opførelse, til drift og ejerskab af havmølleparker.

En stor del af værdiskabelsen sker i udviklings- og anlægsfasen, men en effektiv drift sikrer derudover, at vi optimerer afkastet af aktiverne. Et eksempel på, hvordan vi skaber værdi i Wind Power er ved at have egne ingeniører, der via specialudviklet software er i stand til at optimere møllernes placering i forhold til hinanden og designe fundamentet, der kræver væsentligt mindre stål end traditionelt design. Derved opnår vi både højere produktion og lavere anlægsomkostninger.

Et eksempel på hvordan vi har fokuseret på værdiskabelse i Bioenergi & Thermal Power, er at vi siden 2011 har tilpasset os til den nye markedsituation for konventionel el- og varmeproduktion i Europa ved at være på forkant med at reducere omkostningsbasen og vores produk-



tionskapacitet gennem store effektiviseringstiltag og organisatoriske tilpasninger.

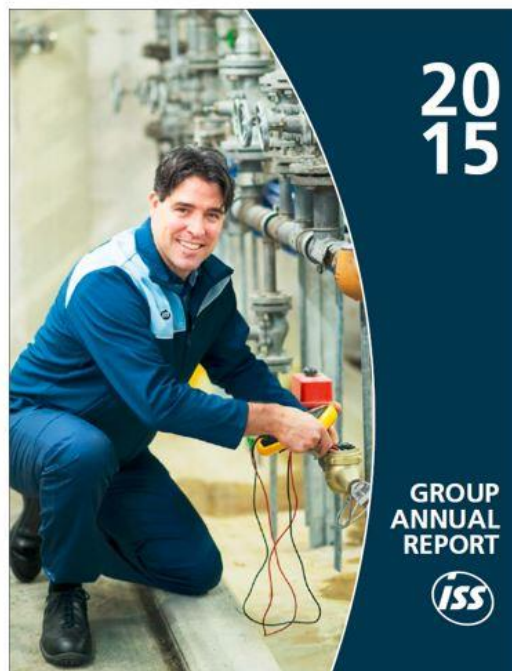
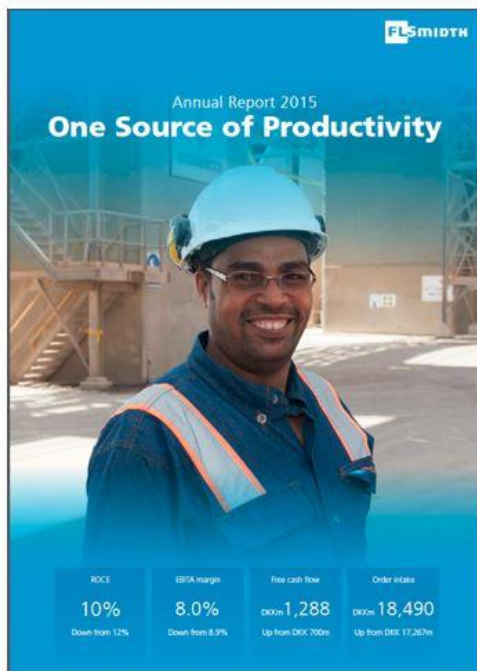
Inden for eldistribution har det fortsatte fokus på at reducere omkostninger og optimere driften været en af hovedårsagerne til, at vi er blandt de virksomheder, der har opnået det højeste afkast på vores regulatoriske aktivbase i de senere år.

Ud over olie- og gaspriserne er lave driftsomkostninger pr. produceret enhed olie og gas en af de vigtigste lønsomhedsdrivere i Oil & Gas, når felterne er sat i drift. Vores gennemsnitlige løftesomkostninger for porteføljen ligger på et attraktivt niveau, hvilket er opnået gennem gentagne omkostningsreducerende og effektivitetsforbedrende tiltag for både de felter vi opererer, og hvor vores partnere står for driften.

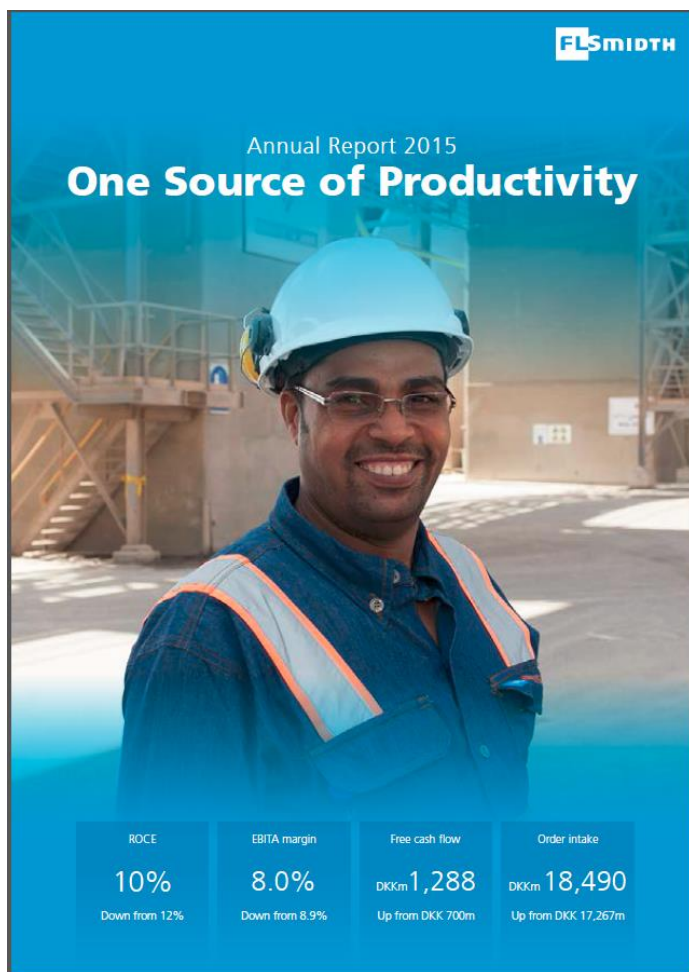
For nogle af vores aktiviteter har vi indgået langsigtede kontrakter med faste eller inflationsregulerede priser, eller er underlagt regulering. Andre af vores aktiviteter opererer i fri konkurrence. Indtægterne fra førstnævnte har en høj grad af forudsigelighed og øger dermed stabiliteten i vores indtjening og pengestrømme. De tre væsentligste aktiviteter, hvor vi er underlagt regulering, eller har indgået langsigtede kontrakter, er: Havmølleparkerne, der har faste tariffer og garanterede mindstepriser i de første 10-20 år af deres levetid; el- og gasdistribution, som har regler for afkast på den regulatorisk opgjorte aktivbase og gæld; samt kraftværkerne, hvor indtjeningen på varme er relativt stabil, da den er baseret på principperne for omkostningsdækning, og der gives tilskud til biomasseproduceret el. Når et kraftværk konverteres fra fossile brændsler til bæredygtig biomasse, får vi desuden en afgiftsfordel, som der er mulighed for at dele med kunden.



De tre nominerede Virksomhedens forretningsmodel



Dommerkomiteen fremhæver

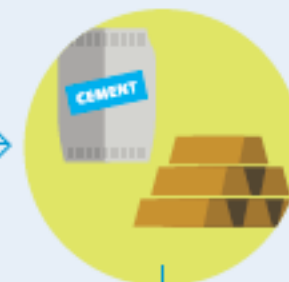


- Omtale i såvel indledende sammendrag som i særskilt afsnit
- Omtale dels på overordnet niveau og dels særskilt for de enkelte segmenter
- Understøttes af flotte illustrationer
- Værdiskabelsen i de enkelte segmenter er godt beskrevet
- Beskrivelsen er kædet sammen med strategi

Dommerkomiteen fremhæver

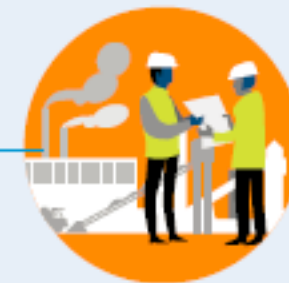
A sustainable business model

Urbanisation and industrialisation.
Driving the need for infrastructure
and improved living standards

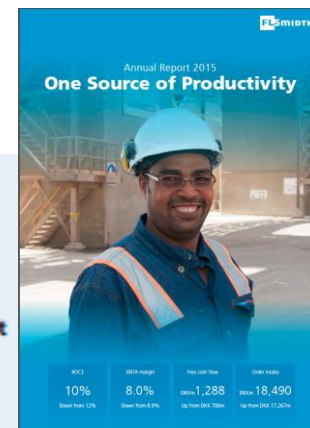


**Demand for cement
and minerals.**

FLSmidth's equipment and services.
Contribute to a sustainable
development of societies with the
lowest environmental impact



**Demand for FLSmidth's
equipment and services.**

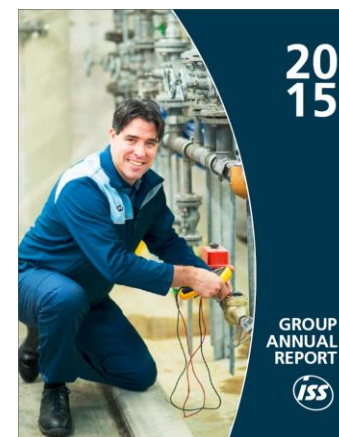
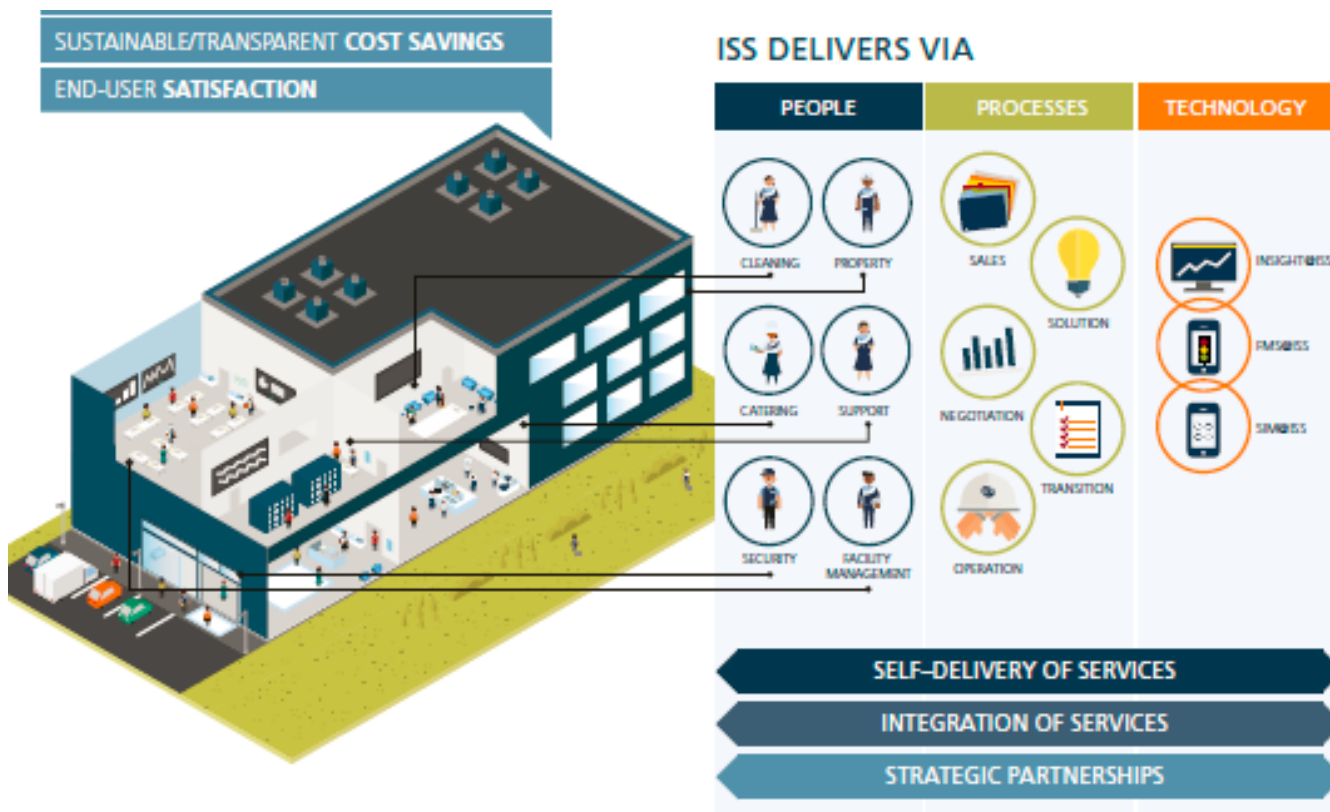


Dommerkomiteen fremhæver



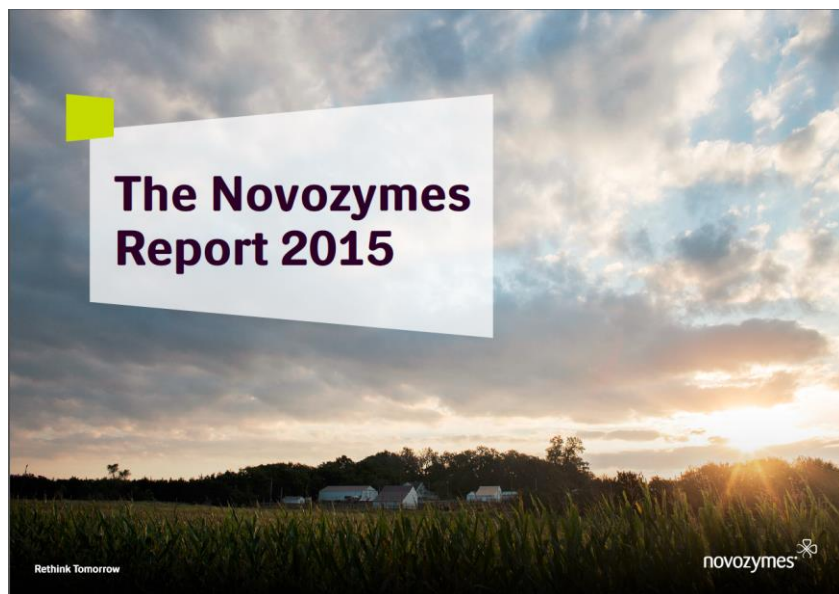
- Grafisk illustration giver godt overblik
- Beskrivelse i såvel indledende sammendrag som særskilt afsnit
- Kombinerer beskrivelsen af forretnings-model med strategi til spændende læsning
- Fokus på relevante KPI'er til måling af virkning
- Forretningsmodel og strategibeskrivelsen underbygges med regnskabsmæssige nøgletal og illustrationer

Dommerkomiteen fremhæver

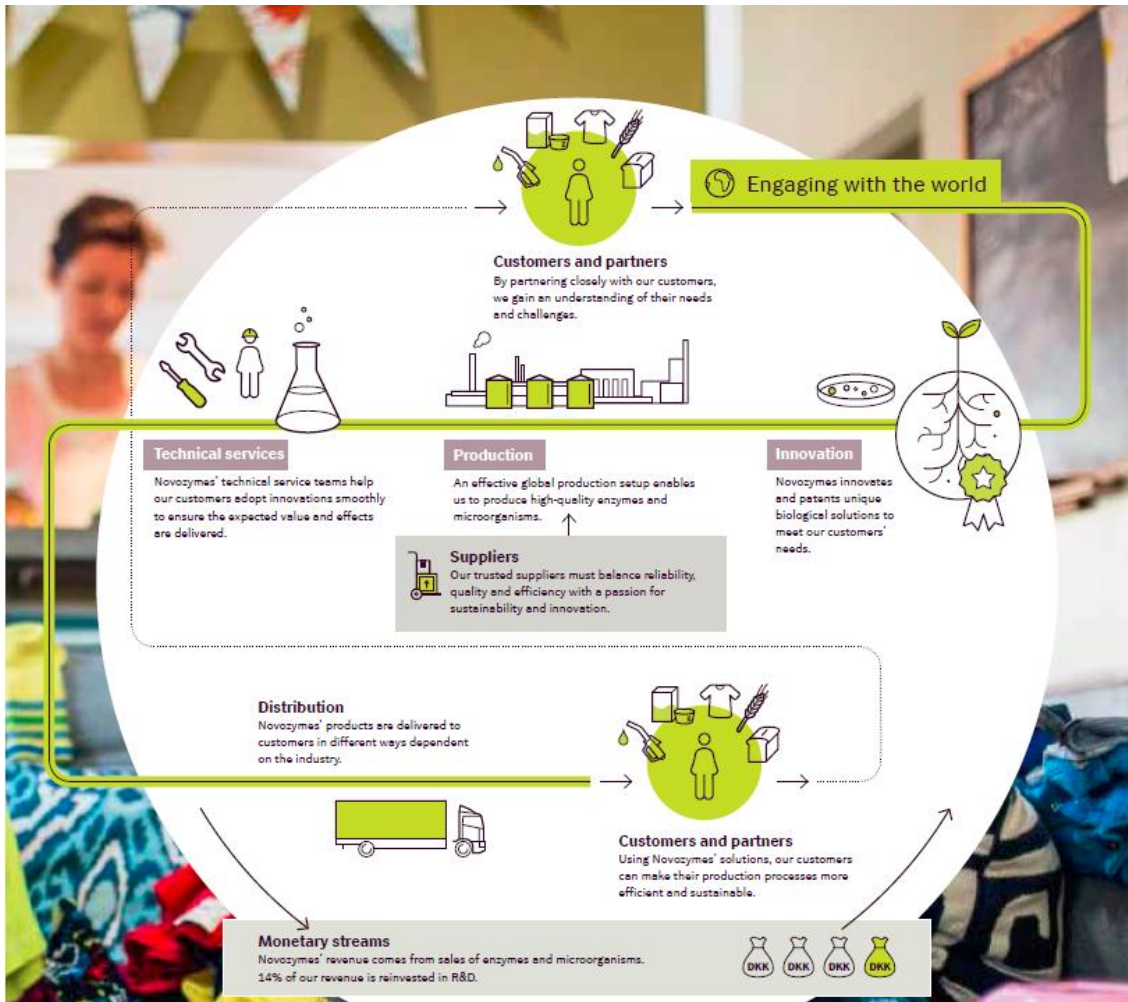


Dommerkomiteen fremhæver

- Beskrivelse med fokus på væsentlighed
- Klar, specifik og let tilgængelig beskrivelse af et komplekst område
- Illustration af forretningsmodel/værdikæde
- Godt overblik med uddybende under-punkter
- Krydret med et interview afsnit
- Henvisning til hjemmeside med interaktiv model



Dommerkomiteen fremhæver



Hvad kan vi lære af de tre nominerede selskaber?

Peter Harder Thomsen
Senior Vice President, ISS

Pernille Friis Andersen
Senior Vice President, FLS

Anja Berg Winther
Strategic Communication Manager,
Novozymes

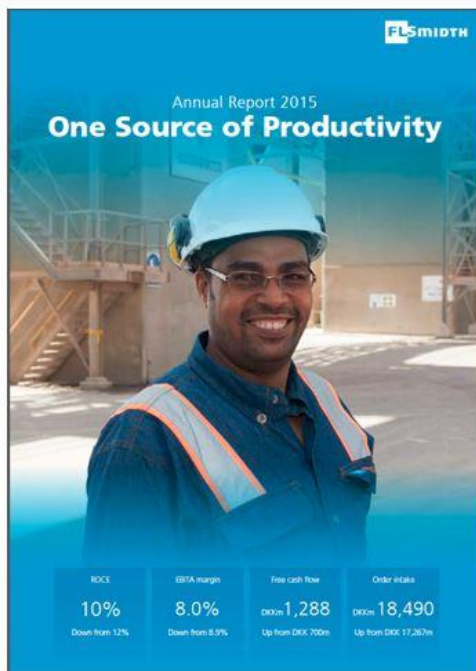
Torben Johansen
Moderator, FSR

5 anbefalinger til at tage med hjem

- Kort version medtages i årsrapportens indledende sammendrag
- Placeres på en fremtrædende plads i årsrapporten som særskilt afsnit
- Oplysninger pr. segment
- Beskrivelsen skal være lettilgængelig, overskuelig og med illustrationer
- Præcis beskrivelse med fokus på det væsentlige og relevant



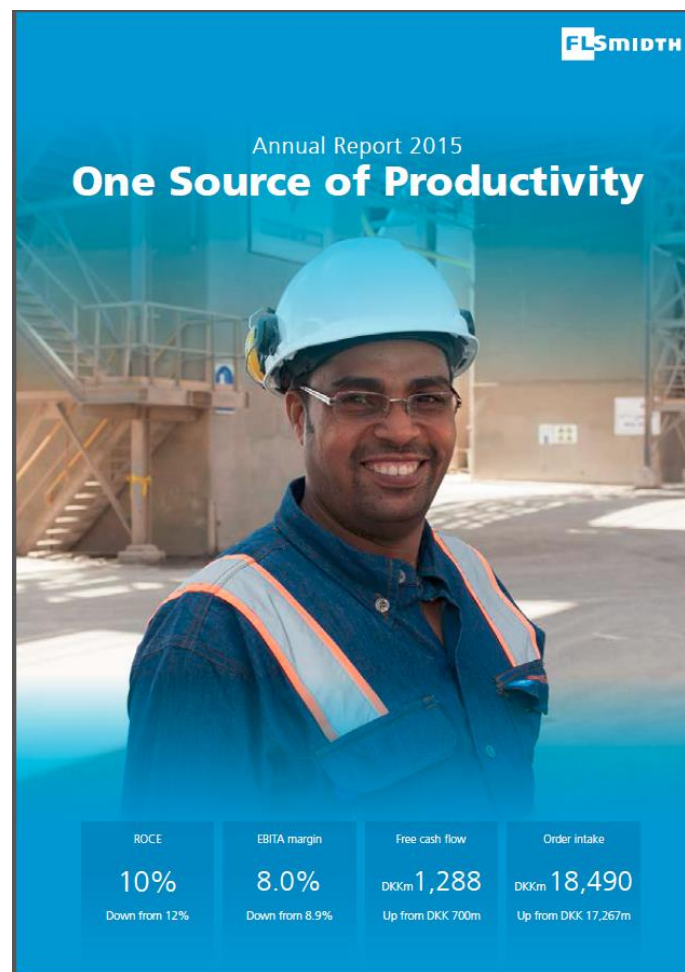
De tre nominerede Virksomhedens forretningsmodel



Specialpris 2 - Vinder Virksomhedens forretningsmodel

Dommerkomiteens begrundelse

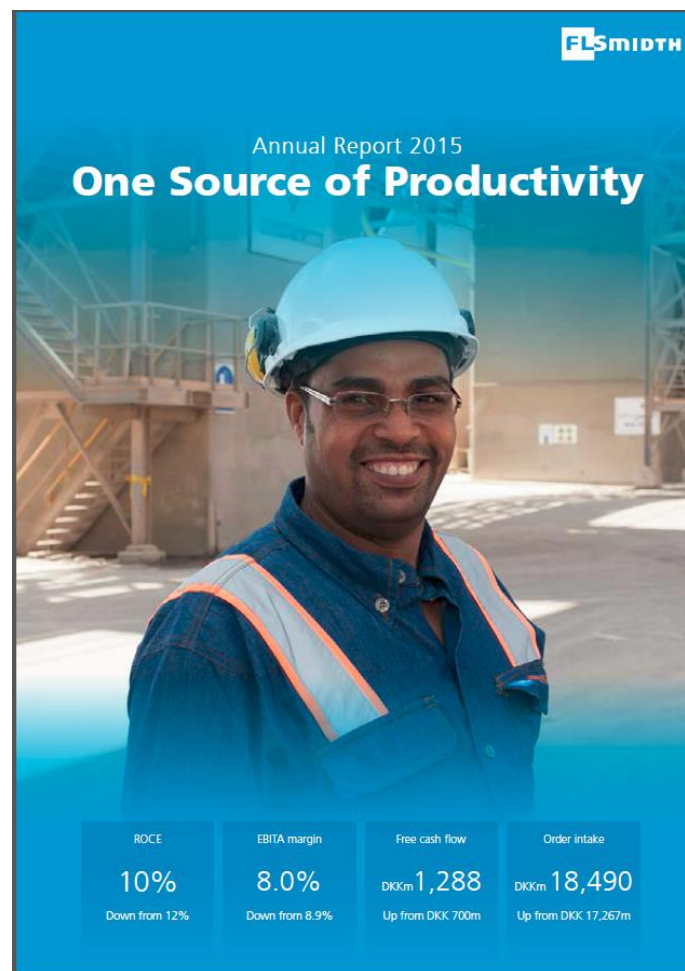
- Giver et godt indblik i en virksomhed med forskellige forretningsområder
- Er specifik og præcis i beskrivelserne
- Beskrives for både hele virksomheden og segmenterne med god sammenhæng
- For hvert segment god oversigt i tabelform



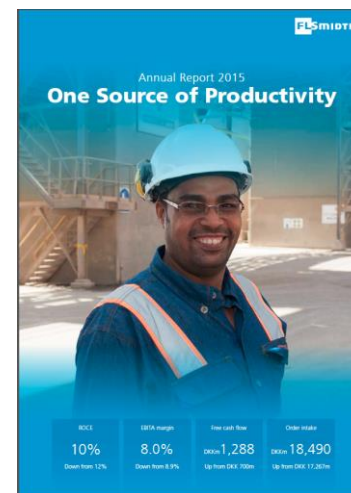
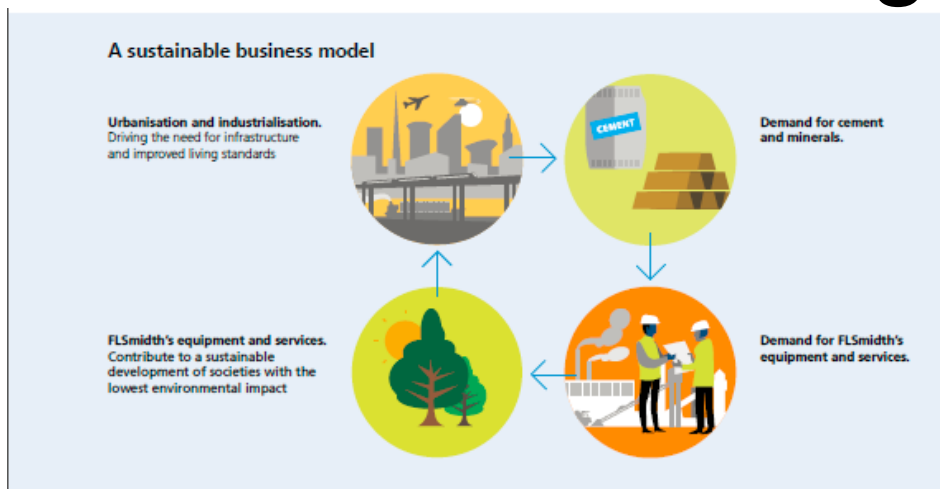
Specialpris 2 - Vinder Virksomhedens forretningsmodel

Dommerkomiteens begrundelse

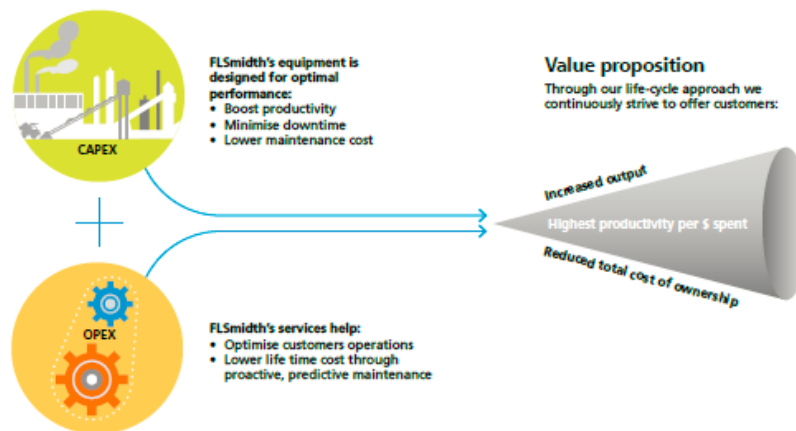
- Grafik og illustrationer giver godt overblik
- Viser specifikt, hvor i værdikæden for cement- og minevirksomhed FLS bidrager
- Grundig og informativ med rød tråd til resten af årsrapporten



Specialpris 2 - Vinder Virksomhedens forretningsmodel

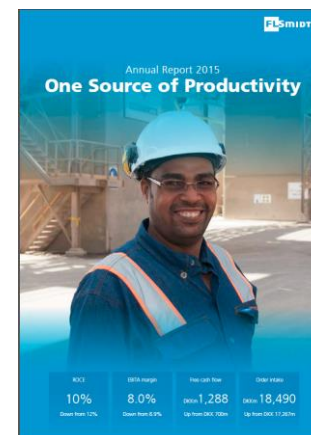


FLSmidth's life-cycle approach



Specialpris 2 - Vinder Virksomhedens forretningsmodel

FLSmidth in the mining value chain



Cement in a nutshell			
Type of business	Engineered, customised single products EP projects EPC projects Operation & Maintenance	Our excellence	• Process expertise and project execution • Procurement • Full flow-sheet offering • Engineered products
Business characteristics	Cyclical business, large orders, negative NWC, low margins	Business model	Global direct sales OEM supplier / technology provider In-house R&D and engineering Outsourced manufacturing

Årsrapportprisen 2016

PAUSE

Årsrapportprisen 2016

Værdien af den tydelige rapportering

Marianne Wiinholt
CFO
DONG Energy

Specialpris 3

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Michael Sten Larsen
Statsaut. revisor
FSR – danske revisorer

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Motivering for emnet:

- Væsentligt at forstå ledelsens udfordringer ved regnskabsaflæggelsen
- Skøn og vurderinger er som udgangspunkt subjektive
- Øget fokus i standarderne på oplysninger
- Nye krav til revisionspåtegningen om kommunikation af centrale forhold i revisionen

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

IAS 1



Skønsmæssig usikkerhed

- Risiko for værdiændring
- Forudsætning/usikkerhed
- Følsomhed
- Tidsmæssigt aspekt
- Mulige udfald
- Ændringer fra sidste år

Vurderinger

- Ved anvendelse af regnskabspraksis
- Størst effekt på indregnede beløb

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

IAS 1.125



Skønsmæssig
usikkerhed

- IAS 36 Nedskrivningstest
- IAS 37 Hensatte forpligtelser
- IAS 19 Pensionsforpligtelser
- IAS 12 Udskudte skatteaktiver
- IFRS 13 Dagsværdimåling
- IAS 8 Væsentlige ændringer i skøn

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

IAS 1.122

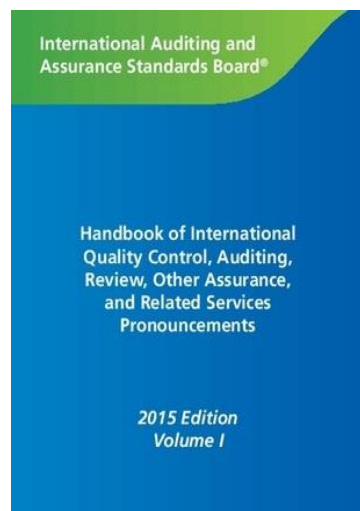


Vurderinger

- IAS 17 Leasing
- IAS 37 Hensatte/evt. forpligtelser
- IAS 36 Cash Generating Units mv
- IAS 18/11 Omsætning
- IIFRS 10/11 Klassifikation af investeringer
- IAS 8 Begivenheder efter balancedagen

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

ISA 701



Key Audit Matters

- Højere risiko væsentlig fejlinformation
- Regnskabsområder med betydelig ledelsesvurdering, herunder regnskabsmæssige skøn forbundet med stor skønsmæssig usikkerhed
- Betydelige begivenheder/transaktioner med indvirkning på revisionen

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Generelle observationer:

- Mange giver et overblik først i noterne og detaljeret redegørelse i de enkelte noter
- Gode eksempler på grafik for let genkendelighed
- Bortset fra nedskrivningstest for goodwill er mange beskrivelser generiske
- Omfatter ofte mange forhold i virksomheden frem for at forholde sig detaljeret til nogle få væsentlige



Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Generelle observationer:

- God mulighed for at forbedre oplysninger efter IAS 1
- Kombinationen af krav i IFRS og den nye ISA 701 forventes at føre til mere detaljeret omtale af specifikke forhold
- **Anbefaling:** Start i god tid!

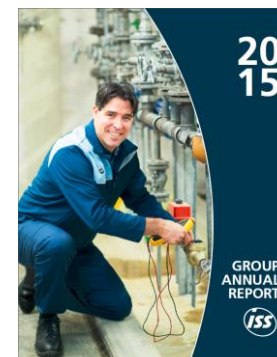
Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Hvad har dommerkomitéen lagt vægt på:

- Godt overblik og tydelig markering
- Virksomhedsspecifik beskrivelse af relevante og væsentlige forhold
- Åben redegørelse for udfordringer og konklusioner
- Oplysninger om indvirkning, usikkerhed, forudsætninger og følsomhed

Eksempler fra ikke-nominerede ISS

- Godt overblik
- Fremhævet i rigtig mange noter
- Nedskrivningstest er den væsentligste note
- Pensionsnote med god følsomhedsanalyse
- I andre noter tendens til generisk beskrivelse



Use of critical accounting estimates and judgements

In preparing these consolidated financial statements, management made various judgements, estimates and assumptions concerning future events that affected the application of the Group's accounting policies and the reported amounts of assets, liabilities, income and expenses. Actual results may differ from these

Estimates and assumptions are reviewed on an annual basis and have been prepared taking the financial market situation into account but still ensuring that one-off effects which are not expected to have a long term do not affect estimation and determination of factors, including discount rates and expectations.

Information about judgement, assumptions and estimates that have a significant risk of resulting in material misstatements is included in the following notes:

- Other income and expenses, net (note 2.4)
- Deferred tax (note 2.6)
- Trade receivables and related credit risk (note 3.1)
- Acquisitions and divestments (note 4.1)
- Disposal groups (note 4.2)
- Impairment tests (note 4.4)
- Pensions and similar obligations (note 7.3)
- Provisions (note 7.4)

Critical accounting estimates and judgements

Other income and expenses, net consists of both recurring and non-recurring income and expenses that the Group does not consider

Critical accounting estimates and judgements

The Group recognises deferred tax assets relating to tax losses carried forward, when management assesses that these tax assets can be

Critical accounting estimates and judgements

Impairment losses are based on management's assessment of the customer's ability to make the required payments. The global economic downturn in recent years, particularly in southern Europe and Latin America, has increased credit risk for certain specific groups of customers. This development may have an adverse effect on the earnings in the

Critical accounting estimates and judgement

The amount recognised as a provision is management's best estimate of the amount required to settle the obligation. The outcome depends on future events that are uncertain by nature. In assessing the likely outcome of lawsuits and tax disputes etc., management bases its assessment on external legal assistance and established precedents.

Eksempler fra ikke-nominerede D/S Norden

- Måling af skibenes værdi
- Anvendelse af eksterne mæglere
- Oplyser om betydeligt udfaldsrum

Nedenfor anføres de regnskabsmæssige valg, vurderinger og skøn, som ledelsen anser væsentlige for udarbejdelse af koncernregnskabet:

- Materielle aktiver, herunder skibe og forudbetalinger på skibe og nybygninger (note 12) (Valg)
- Nedskrivningstest (note 12) (Skøn)
- Tabsgivende kontrakter (note 23) (Skøn)
- Tilgodehavender (note 15) (Skøn)

Der henvises til de specifikke noter for yderligere beskrivelse af de væsentligste regnskabsmæssige valg, vurderinger og skøn.

Tørlast – Nedskrivning på egne skibe og nybygninger og hensættelse på tabsgivende timecharter-kontrakter

Som meddelt i selskabsmeddelelse nr. 2 / 2016 af 20. januar 2016 er der ved udgangen af 2015 indregnet en nedskrivning på USD 180 mio. på skibe i Tørlastsegmentet og en yderligere hensættelse på USD 160 mio. til tab på langtidsindbefragtede tørlastskibe (timecharter-kontrakter).

Baseret på gennemsnittet af vurderinger fra 3 uafhængige mæglere udgør nettosalgsværdien af koncernens Tørlastflåde og nybygninger (eksklusive skibe i joint ventures og aktiver bestemt for salg) ved udgangen af regnskabsåret 2015 i alt USD 477 mio. incl. nybygningsforpligtelser, hvilket var USD 196 mio. (USD 62 mio.) under de regnskabsmæssige værdier ved udgangen af 2015.

Der blev derfor foretaget en opgørelse af kapitalværdien ved fortsat brug ("value-in-use") af Tørlast, hvor de langsigtede værdier vurderedes. CGU'en Tørlast er defineret som NORDEN's samlede tørlastflåde inklusive indbefragtede skibe og aftalt dækning (indtægter) i form af lastekontrakter og udbefragtede skibe (porteføljebasis). Ved nedskrivningstesten blev anvendt en diskonteringsrente (WACC) på 8% (8%).

Resultatet af "value-in-use" beregningerne for Tørlastsegmentet viste, at den regnskabsmæssige værdi af skibe og nybygninger med fradrag af den regnskabsmæssige værdi af tabsgivende timecharterkontrakter oversteg "value-in-use" med USD 340 mio. Dette medførte, at der ved udgangen af 2015 er indregnet en nedskrivning på koncernens egne tørlastskibe og nybygninger på USD 180 mio. samt en hensættelse til tabsgivende langtidsindbefragtede skibe på USD 160 mio., heraf USD 15 mio. i et 50% ejet joint venture. Se note 13 og note 23.



Eksempler fra ikke-nominerede Novozymes

- Godt overblik i note 1
- Grafisk let genkendelige afsnit



Invested capital

3.3 Provisions

DKK million	2016			2014		
	Dismantling and restoration	Legal, contingent consideration and other	Total	Dismantling and restoration	Legal, contingent consideration and other	Total
Provisions at January 1	129	150	279	112	167	279
Currency translation adjustments	6	-	6	6	3	9
Additions during the year	1	22	23	11	75	86
Reversals during the year	(35)	(29)	(64)	-	(45)	(45)
Utilization during the year	-	(3)	(3)	-	(50)	(50)
Provisions at December 31	101	140	241	129	160	279
Recognized in the balance sheet as follows:						
Non-current	96	90	186	124	88	212
Current	5	50	55	5	62	67
Provisions at December 31	101	140	241	129	160	279

ACCOUNTING POLICIES

Provisions are recognized where a legal or constructive obligation has been incurred as a result of past events and it is probable it will lead to an outflow of financial resources. Provisions are measured at the present value of the expected expenditure required to settle the obligation.

CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGMENTS

Management assesses the need for provisions on an ongoing basis. This assessment takes account of the likelihood of Novozymes being obliged to expend financial resources and the amount at which the liabilities are expected to be settled. As these assessments are based on estimates of the future, they are subject to a high level of uncertainty and may give rise to changes in amounts in future accounting periods.

De tre nominerede Regnskabsmæssige skøn og vurderinger



Dommerkomitéen fremhæver



- Samlet oversigt placeret sidst i noterne
- Letlæselige og grundige beskrivelser
- For nogle poster gives rimeligt detaljerede oplysninger inkl. følsomhed
 - Nedskrivningstest
 - Pensionsforpligtelser
- Generelt søges mange skøn og vurderinger afdækket, men en del beskrivelser er for generiske

Dommerkomitéen fremhæver



- Indledende omtale og henvisning
- Virksomhedsspecifik omtale af enkelte større poster
- Høj detaljeringsgrad for de væsentlige poster
- Beskriver udfordringer, usikkerheder og udfaldsrum samt konklusion for flere regnskabsposter

Dommerkomitéen fremhæver



- Indledende identifikation af de væsentligste skøn og vurderinger med henvisning til noter
- Grafisk letgenkendelige afsnit
- De detaljerede beskrivelser har karakter af uddybning af anvendt regnskabspraksis
- God gennemgang af nedskrivningstest og pensionsforpligtelser inkl. følsomhedsanalyser

Hvad kan vi lære af de tre nominerede selskaber?

Ole Larsen

CFO, Bavarian Nordic

Erik Halskov

Koncernregnskabschef, vicedirektør,
TDC

Tina Aggerholm

VP Group Accounting,
Carlsberg

Michael Sten Larsen

Moderator, FSR

5 anbefalinger til at tage med hjem

- Giv et samlet overblik først i noterne
- Vis tydeligt/grafisk fremhævet i de enkelte noter
- Vær specifik – beskriv aktuelle udfordringer med fokus på væsentlighed og relevans
- Skær det generiske væk
- Oplys om forudsætninger, følsomhed og udfaldsrum

De tre nominerede Regnskabsmæssige skøn og vurderinger



Specialpris 3 – Vinder

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger



Dommerkomitéens begrundelse

- Giver et godt overblik over områder med skønsmæssig usikkerhed og vurderinger
- Er specifik og præcis i beskrivelserne på væsentlige områder:
 - Indregning af omsætning
 - Klassifikation af immaterielle rettigheder
 - Hensatte forpligtelser

Specialpris 3 – Vinder

Regnskabsmæssige skøn og vurderinger



Dommerkomitéens begrundelse

- Meget detaljerede beskrivelser af udfordringer ved regnskabsaflæggelsen; både:
 - Skønsmæssig usikkerhed, og
 - Vurderinger
- Giver regnskabslæser forståelse for udfordringen og konklusionen
- Udfaldsrum for usikkerhed er oplyst

Specialpris 3 – Vinder Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

2 Significant accounting estimates, assumptions and uncertainties

In the preparation of the consolidated financial statements, Management makes a number of accounting estimates which form the basis for the presentation, recognition and measurement of the Group's assets and liabilities.

The recognition and measurement of assets and liabilities often depends on future events that are somewhat uncertain. In that connection, it is necessary to assume a course of events that reflects Management's assessment of the most probable course of events.

In connection with the preparation of the consolidated financial statements, Management has made a number of estimates and assumptions concerning carrying amounts. Management has made the following accounting judgments which significantly affect the amounts recognized in the consolidated financial statements:

- Revenue recognition (note 3)
- Deferred tax asset (note 13)
- Capitalization of development costs (note 5 and 15)
- Useful lives of property, plant and equipment (note 16)
- Development projects for sale (note 17)
- Inventories, including impairment and production overheads (note 18)
- Provisions (note 24)

Please refer to the specific notes for further description of the significant accounting estimates and assumptions used.

Change in accounting estimates

No significant changes have been made in accounting estimates in 2015.



Significant accounting estimates

Whether a component of a multiple element contract has value to the partner on a stand alone basis is based on an assessment of specific facts and circumstances and is associated with judgement. This applies also to the assessment of whether a license transfers rights associated with ownership of an intangible asset. Furthermore, allocation of the total consideration of a contract to separately identifiable components requires considerable estimates and judgement to be made by Management. At inception and throughout the life of a contract, Management is performing an analysis of the agreement with its partners based on available facts and circumstances at each assessment date such as historical experience and knowledge from the market to the extent obtainable. This includes also an understanding of the purpose of the deliverables under the contract and the negotiation taken place prior to concluding the contract.



Accounting for BMS PROSTVAC agreement

In March 2015, the Company entered into an Option and License Agreement with Bristol-Myers Squibb (BMS) under which the Group can receive up to \$975 million in upfront and milestone payments as specified below.

- upfront option grant payment of \$60 million;
- option exercise and license payment of \$80 million;
- additional incremental payments starting at \$50 million, but with a potential to exceed \$230 million should the median overall survival benefit of PROSTVAC exceed the efficacy seen in Phase 2 results;
- regulatory milestones of up to \$110 million receivable upon grant of final regulatory approval in pre specified major markets; and
- sales milestones of up to \$495 million.

The agreement also includes royalty on future sales of PROSTVAC, ranging from the high teens to potentially the mid-twenties.

Upon signing the Group received the upfront option grant payment

Accounting for HPV agreement

In December 2015, the Group signed a license and collaboration agreement with Janssen Pharmaceuticals, Inc. (Janssen). Under the agreement, Janssen will acquire exclusive rights to the Group's MVA-BN[®] technology for use in a prime-boost vaccine regimen together with Janssen's own AdVac[®] technology with the purpose of targeting all cancers induced by human papillomavirus (HPV). Under the agreement, the Group will undertake all manufacturing related to MVA-BN[®] including related development work. The Group is entitled to an upfront payment of \$9 million that was received in January 2016. The Group is also entitled to receive (i) up to \$162 million in sales, development and regulatory milestones, and (ii) single-digit tiered royalties on commercial sales. Janssen will be responsible for all costs associated with development, subject to certain exceptions. In addition, under the agreement, the Group has exclusive rights to



Specialpris 3 – Vinder Regnskabsmæssige skøn og vurderinger

2 Significant accounting estimates, assumptions and uncertainties

In the preparation of the consolidated financial statements, Management makes a number of accounting estimates which form the basis for the presentation, recognition and measurement of the Group's assets and liabilities.

The recognition and measurement of assets and liabilities often depends on future events that are somewhat uncertain. In that connection, it is necessary to assume a course of events that reflects Management's assessment of the most probable course of events.

In connection with the preparation of the consolidated financial statements, Management has made a number of estimates and assumptions concerning carrying amounts. Management has made the following accounting judgments which significantly affect the amounts recognized in the consolidated financial statements:

- Revenue recognition (note 3)
- Deferred tax asset (note 13)
- Capitalization of development costs (note 5 and 15)
- Useful lives of property, plant and equipment (note 16)
- Development projects for sale (note 17)
- Inventories, including impairment and production overheads (note 18)
- Provisions (note 24)

Please refer to the specific notes for further description of the significant accounting estimates and assumptions used.

Change in accounting estimates

No significant changes have been made in accounting estimates in 2015.

5 Research and development costs

However, the Group has met the criteria for capitalize the development costs attributable to the development of IMVAMUNE/IMVANEX, as the RFP-3 contract with the U.S. Government initially comprised the delivery of 20 million doses and an option to buy additional doses. The Group has delivered 28 million doses to the U.S. Government for emergency use. In July 2015, the Company obtained an order to deliver further IMVAMUNE/IMVANEX batches to the U.S. Government.

Although the development activities are performed on behalf of the U.S. Government, the output of the IMVAMUNE/IMVANEX development activities are applicable generally on a global basis as the underlying technology currently being developed represents the

15 Intangible assets

Significant accounting estimates

Management has assessed that development costs relating to the registration of IMVAMUNE/IMVANEX under the RFP-3 contract with the U.S. Government continue to meet the conditions for capitalization.

In 2013, the Group started expensing (amortizing) capitalized development costs under the IMVAMUNE/IMVANEX project, as the Group is receiving payment for the delivered development results as from 2013 and recognizing payments as revenue when received. Management believes that the development results have been delivered at the time when the Group's right to payment has vested, and that the delivered development results represent a separate value to the U.S. Government. The right to payment vests simultaneously with the delivery of the doses. Accordingly, expensing (amortization) of the development costs is commenced before completion of the project and approval of IMVAMUNE/IMVANEX.

The Group received funding of \$25 million from the U.S. Government to cover the additional costs that was related to the BARDA requested



17 Development projects for sale

Significant accounting estimates

In March 2015, the Company entered into an Option and License Agreement with Bristol-Myers Squibb (BMS). As a result of this new agreement, Management reassessed the accounting treatment of acquired NCI (National Cancer Institute) licenses. As part of the Group's business model and core operations, the Group acquires licenses for further development with subsequent disposal of the licenses either through a sale or by entering into a partnership agreement under which the licenses are assumed to be effectively transferred to the partner. Prior to March 2015, previously acquired licenses from the NCI have been recognized as an intangible asset because it has been undetermined whether the licenses would be recovered through use

24 Provisions

Significant accounting estimates

A management estimate is required on recognition of contingent payments related to incentive agreements. Management considers in the light of expectations for the coming year's research and development achievements the likelihood that expected results will trigger contingent payments. Contingent payments were DKK 25 million as of December 31, 2015 (DKK 22 million).

The estimates and assumptions applied are based on historical experience and other factors which Management considers relevant under the circumstances, but which are inherently incomplete and inaccurate at the time of presentation of the financial statements, and

Årsrapportprisen 2016

Sidste års vinder

Karsten Munk Knudsen
Senior Vice President of
Corporate Finance
Novo Nordisk

Årsrapportprisen 2016

Dommerkomiteens begrundelse

Torben Johansen
Statsaut. revisor
FSR – danske revisorer



Processen

- 136 selskaber er gennemgået
- Blandt de nominerede finder dommerkomiteen en vinder af en samlet Årsrapportpris
- Årsrapportprisen går på hele årsrapporten og ikke kun de områder, der er omfattet af specialpriserne

Generelle observationer

Mange har fortsat den positive udvikling af beskrivelserne i årsrapporten:

- Generelt højt niveau med mange kandidater til hovedprisen
- Indledende sammendrag hos mange
- Mange grupperer noterne efter væsentlighed med praksis, kommentarer, figurer samt skøn og usikkerhed
- Andre lovpligtige beretninger har fået passende omfang med uddybning på hjemmesiden
- Fortsat udvikling af lay-out samt brug af grafik
- Mange årsrapporter er blevet meget lange

Anbefalinger til fortsat udvikling

Der kan med fordel arbejdes med:

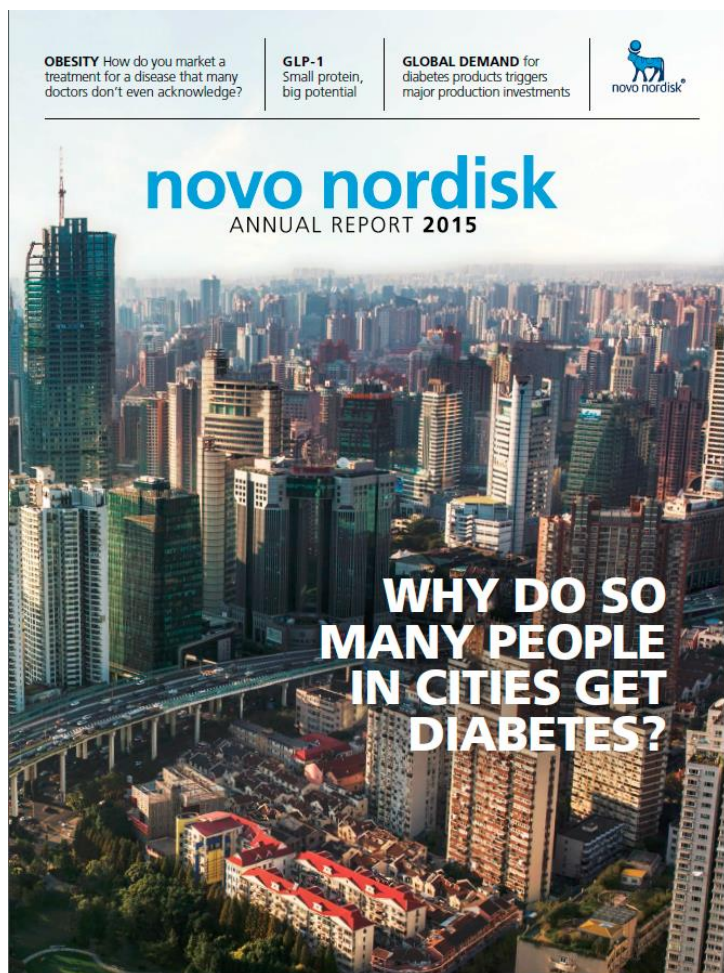
- Fokus på det relevante og væsentlige med præcis og kort omtale
- Reducere omfanget af specielle poster, som går igen
- Omtale 4. kvartal eller alle 4 kvartaler
- Generelt fortsat fornyelse
- Eksperimentere med alternativ præsentation, herunder brug af hjemmesiden og it-værktøjer mv.

Eksempler fra ikke-nominerede NKT



- Ledelsesberetning kort og præcis med fokus på væsentlige forhold i de enkelte afsnit
- Særsomt beskrivelse af hvert forretningsområde, der kommer godt omkring hele segmentet **fx s. 11 – 20 Nilfisk og s. 21 – 30 NKT Cables**
- God brug af henvisninger, der medvirker til at undgå gentagelser og letter læsbarheden
- Godt understøttet af grafik og illustrationer, der giver overblik, **fx s. 16, 19, 20, 25**

Eksempler fra ikke-nominerede Novo Nordisk



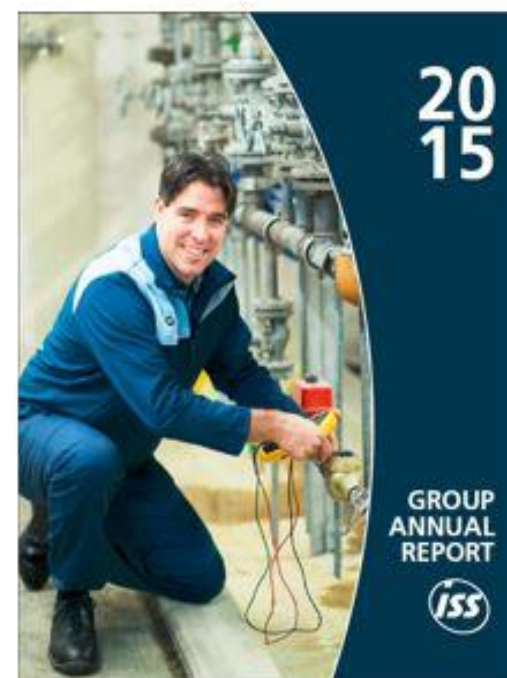
- Har god brug af grafik og illustrationer i ledelsesberetningen. Beretning kan stadig med fordel forkortes.
- God struktur i noter med gode beskrivelser, **fx salg og segmentoplysninger s. 63 - 67**
- Detaljerede oplysninger om alle 4 kvartaler med sammenligningstal, **fx s. 95**

Eksempler fra ikke-nominerede Carlsberg



- God fokus på væsentlige forhold, der påvirker året, herunder markedsmæssige udfordringer og nyudvikling af strategi
- Et godt sammendrag indledningsvis med fokus på væsentlighed, der giver godt overblik, fx s. 6 - 11
- Generelt god lay-out og brug af grafik og illustrationer
- Noter med god struktur samt praksis, grafer, tabeller, kommentarer samt skøn og usikkerhed
- Godt lay-out og præsentation, der letter overskueligheden

De tre nominerede



Dommerkomiteen fremhæver



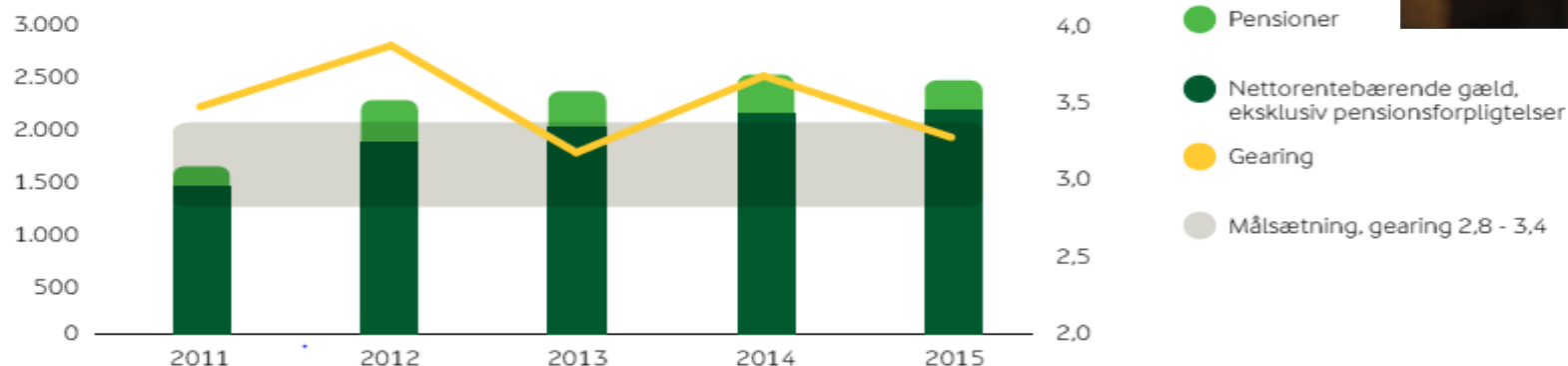
- Generelt en flot og læsevenlig årsrapport
- Har god brug af grafik og illustrationer
- Åben omtale af udfordringer med øget mælkemængde og reducerede priser
- Fokus på ændret strategi om organisk vækst, omkostningseffektivitet og øget forædling af produkter
- Regnskabsdelen med noter er flot og lettilgængelig med gode kommentarer og illustrative grafer

Dommerkomiteen fremhæver



Note 5.2.a Nettorentebærende gæld og gearing

NETTORENTEBÆRENDE GÆLD OG GEARING (mio. EUR)



Koncernens nettorentebærende gæld består af kort- og langfristet gæld til banker og kreditinstitutter fratrullet rentebærende aktiver. Koncernens definition af gearing er forholdet mellem nettorentebærende gæld, herunder pensioner, og EBITDA og viser koncernens evne til at servicere sin gæld. Koncernens langsigtede målsætning er en gearing på mellem 2,8 og 3,4.

Gearingen for 2012 var påvirket af opkøbet af tyske Milk Union Hocheifel og britiske Milk Link i oktober 2012.

Dommerkomiteen fremhæver



- Regnskabet er formuleret kortfattet og præcist med fokus på relevans og væsentlighed
- God og afbalanceret ledelsesberetning med bl.a. god gennemgang af segmenter
- God brug af tabeller, grafik og illustrationer til understøttelse af beretningen
- Regnskabsdelen er lettilgængelig med fokus på væsentlighed

Dommerkomiteen fremhæver

Integration af UTi Worldwide Inc.

Koncernen forventer at opnå synergier i niveauet 1,5 milliarder kroner ved integrationen af UTi Worldwide Inc. i DSV koncernen. Disse synergier forventes realiseret inden for en treårig periode, heraf vil en stor del af integrationen blive gennemført i løbet af de første 12 måneder. Den resultatmæssige effekt af integrationen slår typisk igennem 3-6 måneder efter, at det enkelte initiativ er gennemført.

Det betyder, at selskabets resultat løbende vil blive forbedret, og vi forventer i løbet af 2016 at realisere de første ca. 30% af synergierne. Det skal i den forbindelse bemærkes, at UTi Worldwide Inc. på overtagelsestidspunktet er tabsgivende. I 2017 forventer vi at realisere yderligere ca. 50% af synergierne og de sidste ca. 20% i 2018. I løbet af 2019 og 2020 forventes yderligere optimering, således at de langsigtede finansielle målsætninger opnås.

Integrationen forventes at udløse restruktureringsomkostninger m.v. i niveauet 1,5 milliarder kroner. Heraf



Dommerkomiteen fremhæver



- Indledende sammendrag er udviklet og giver et godt overblik, s. 2 - 8
 - Omtale af KPI'er og resultater
 - Forretningsmodel og strategi
 - Resultater i hovedtal og kommentering
- God omtale og kommentering af Q4 s. 28 - 29
- Ledelsesberetning har god brug af grafik og illustrationer, der fremmer overskuelighed
- God struktur i noterne og gode overskuelige specifikationer

Dommerkomiteen fremhæver

Q4 2015

Our strategic focus and operational execution drove strong organic growth, improved our operating margin and led to significant contract wins and extensions.

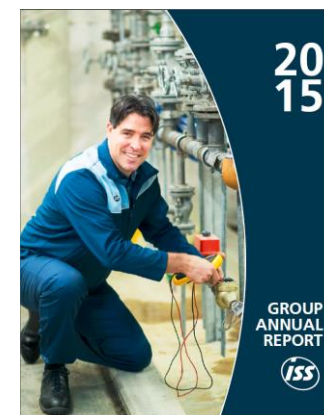
Group revenue in Q4 was DKK 20.5 billion (Q4 2014: DKK 19.0 billion).

Organic growth in Q4 was 4.8% (Q3 2015: 4.8%), while currency effects increased revenue by 3%, acquisitions increased revenue by 1%, and divestments reduced revenue by 1%.

The Group continued to deliver strong organic growth in Q4, the main drivers being emerging markets, large contract launches in Europe, including Vattenfall and Swisscom, as well as IFS in general. Furthermore, the growth was supported by increased demand for non-portfolio services in Western Europe, mainly relating to key accounts, as well as in Singapore and Indonesia, thereby supporting double-digit growth in Asia. Partly offsetting these developments were the Pacific region, which was impacted by a contract loss and decreased demand for non-portfolio

Q4 2015						
DKK million	Revenue		Growth components			
	Q4 2015	Q4 2014	Growth	Organic	Acq./div.	Currency
Western Europe	10,614	9,511	12 %	6 %	1 %	5 %
Nordic	3,819	3,868	(1)%	1 %	0%	(2)%
Asia	2,674	2,237	20 %	13 %	(2)%	9 %
Pacific	1,084	1,139	(5)%	(1)%	(0)%	(4)%
North America	1,085	938	16 %	1 %	-	15 %
Latin America	840	918	(8)%	4 %	-	(12)%
Eastern Europe	411	416	(1)%	1%	(1)%	(1)%
Other countries	40	28	43 %	31%	-	12 %
Corporate / eliminations	(32)	(8)	300 %	-	-	-
Group	20,535	19,047	8 %	4.8 %	0 %	3 %
Emerging markets	5,052	4,691	8 %	9 %	(2)%	1 %

Q4 2015					
DKK million	Operating profit before other items			Operating margin	
	Q4 2015	Q4 2014	Growth	Q4 2015	Q4 2014
Western Europe	786	736	7 %	7.4 %	7.7 %
Nordic	341	311	10 %	8.9 %	8.0 %
Asia	239	172	39 %	8.9 %	7.7 %
Pacific	70	65	8 %	6.5 %	5.7 %
North America	52	49	6 %	4.8 %	5.2 %
Latin America	26	46	(43)%	3.1 %	5.0 %
Eastern Europe	30	34	(12)%	7.3 %	8.2 %
Other countries	(0)	(0)	-	(0.9)%	(0.7)%
Corporate / eliminations	(197)	(183)	8 %	(1.0)%	(1.0)%
Group	1,347	1,230	10 %	6.6 %	6.5 %
Emerging markets	355	329	8 %	7.0 %	7.0 %



Årsrapportprisen 2016 overrækkes af...

**SVP Karsten Munk Knudsen, Novo
Nordisk**

Vicedirektør Kent Damsgaard, DI

Adm. direktør, Charlotte Jepsen, FSR

Vinder af Årsrapportprisen 2016



Vinder af Årsrapportprisen 2016 - Dommerkomiteen fremhæver



- Regnskabet er formuleret kortfattet og præcist med fokus på relevans og væsentlighed
- Kommentering af markedsforhold og DSV's position **s. 8**
- Særsomt omtale af opkøb af UTI med kvantificerede forventninger til opkøbet **s. 11 og 13**
- God gennemgang af segmenter understøttet af grafik og beskrivelse af strategiske forhold og fokusområder for 2016 **s. 19 - 29**

Vinder af Årsrapportprisen 2016 - Dommerkomiteen fremhæver



- Specifik omtale af forventninger til 2016 for den samlede virksomhed
- Risikoafsnit giver et godt overblik over definerede risici og handlingsplan for imødegåelse **s. 30 – 33**
- Passende omtale af CSR og Governance med henvisning til hjemmeside for uddybende rapportering **s. 34 - 35**
- Regnskabsdelen er lettilgængelig med grupperede noter og fokus på væsentlighed

Vinder af Årsrapportprisen 2016 - Dommerkomiteen anbefaler



Anbefalinger, der kan arbejdes videre med

- Informationsværdi i noter kan forbedres ved:
 - Specifikke kommenteringer af væsentlige forhold
 - Anvendelse af grafik og illustrationer til at give overblik
- Indledende sammendrag (DSV – kort fortalt) med beskrivelse af fx resultater pr. segment, strategi og KPI'er, herunder resultater



Vinder af Årsrapportprisen 2016



Global Transport and Logistics



Global Transport and Logistics

Årsrapport 2015



Afrunding og forventninger til næste års arrangement

Kent Damsgaard
Vicedirektør, DI

Vi ses den 7. september 2017

Kent Damsgaard
Vicedirektør, DI



CHAMPAGNE

i Atriet