

Motiveringer

Nærværende præsentation skal ses i sammenhæng med præsentationen "Gode eksempler udvalgt i forbindelse med vurderingen af årsrapporterne" og dommerkomitéens verbale motiveringer i forbindelse med prisoverrækkelsen.

Formålet med Årets Bedste Årsrapporter

En prisuddeling med fokus på at fremme udviklingen i kvaliteten og brugsværdien af årsrapporterne for de største danske virksomheder, både børsnoterede og ikke-børsnoterede. Der fokuseres på:

- Årsrapporten som en central del af virksomhedens kommunikation om økonomiske og finansielle forhold.
- Overskuelig og let forståelig kommunikation af budskaberne i årsrapporten.
- Hvad gør de største danske virksomheder godt, og kan det være en inspiration for andre virksomheder i forbindelse af årsrapporten?

Det overordnede formål er at fremme en bedre regnskabsaflæggelse i Danmark

Dommerkomitéen uddeler tre priser

Priserne hylder de bedste årsrapporter*

C25 Regnskabsprisen

Uddeles til den C25-virksomhed, hvis årsrapport udmærker sig særligt inden for tre udvalgte temaer, og som kan være en inspiration for andre virksomheder.

Regnskabsprisen+

Uddeles blandt large cap selskaber uden for C25 og de 10 største ikke-noterede virksomheder, der aflægger årsrapport efter IFRS og som udmærker sig særligt inden for de tre udvalgte temaer.

Dommerkomitéens særpris

Tildeles som anerkendelse til en virksomhed, der har udmærket sig særligt ved udvikling af årsrapporten som kommunikationsværktøj.

*) For at komme i betragtning til en af priserne skal årsrapporten være aflagt efter IFRS.

En kompetent og uafhængig dommerkomité



**Caroline Aggestam
Pontoppidan**
Lektor
CBS



Claus Berner Møller
Vice President
Danish Equities, ATP



Dewi Dylander
Deputy Executive Director,
Sustainable investments, PKA



Frank Thinggaard
Professor
Aarhus Universitet



Kristian Tornøe Johansen
Senior Equity Analyst
SEB



Kristian Wærness
Senior Vice President
Corporate Finance, COWI A/S



Mikael Geday
Group Executive Vice
President, CFO
Grundfos Holding A/S



Nikolaj Kosakewitsch
Adm. direktør
NASDAQ OMX Copenhagen



Ole Steen Andersen
Professionelt
bestyrelsesmedlem



Ole Søeberg
Professionel
investor



Peter Bang
Professionelt
bestyrelsesmedlem

Vurdering af årsrapporterne tager udgangspunkt i tre overordnede temaer



Tema 1 – Det bagudrettede

Rapportering om virksomhedens resultater for året, opfølgning på udmeldte forventninger og det finansielle regnskab

- Formår virksomheden at give regnskabslæser et klart og tydeligt billede af selskabets aktuelle performance og af hvilke forhold, der har påvirket den? Der lægges vægt på, at årsrapporten giver et godt indblik i afvigelser i forhold til tidligere udmeldinger.
- Alternative Performance Measures – er de forståelige, motiverede og giver de regnskabs-brugerne yderligere indsigt i virksomhedens resultater, og understøtter forståelsen af virksomhedens forretningsmodel?
- Det finansielle regnskab - fremstår det moderne i forhold til noteapparat, struktur, grafik mv.?

Vurdering af årsrapporterne tager udgangspunkt i tre overordnede temaer



Tema 2 – Det fremadrettede

Rapportering om virksomhedens strategi, målsætninger, forretningsmodel, risici (drift og finansielle) og ressourcer (herunder ledelsens vederlæggelse)

- Giver årsrapporten et godt indblik i virksomhedens forretningsmodel og de risici, der knytter sig hertil?
- Giver et troværdigt indblik i selskabets værdi-skabelse, ledelse, kort- og langsigtede målsætninger samt risici fordelt på de enkelte segmenter?
- Er kriterierne for ledelsens vederlæggelse adresseret tilstrækkeligt (herunder sammenhæng mellem værdiskabelsen i virksomheden og ledelsens vederlæggelse)?

Vurdering af årsrapporterne tager udgangspunkt i tre overordnede temaer



Tema 3 – Bæredygtighed

Rapportering om bæredygtighed og sammenhængen til årsrapporten

- Hvorledes er kvaliteten af bæredygtighedsrapporte-ringen (som en del af årsrapporten) i forhold til virksomhedens forretningsmodel og kontekst?
- Beskrives de relevante ESG-forhold på en tilgængelig måde i årsrapporten? Fx miljøpåvirkning, skattepolitikker og betalte skatter, diversitet mv.?
- Hvorledes påvirkes virksomheden af omverdenen, fx af klimaændringer eller forbrugerforventninger?
- Hvorledes rapporteres efter EU's taksonomiforordning og i øvrigt om bæredygtighed i forhold til gældende 'best practice' og kommende krav?
- Er der indarbejdet relevante nøgletal, og fremstår den samlede beskrivelse som relevant for virksomheden og brugerne af dens regnskab?

Tillykke til vinderen af
C25 Regnskabsprisen

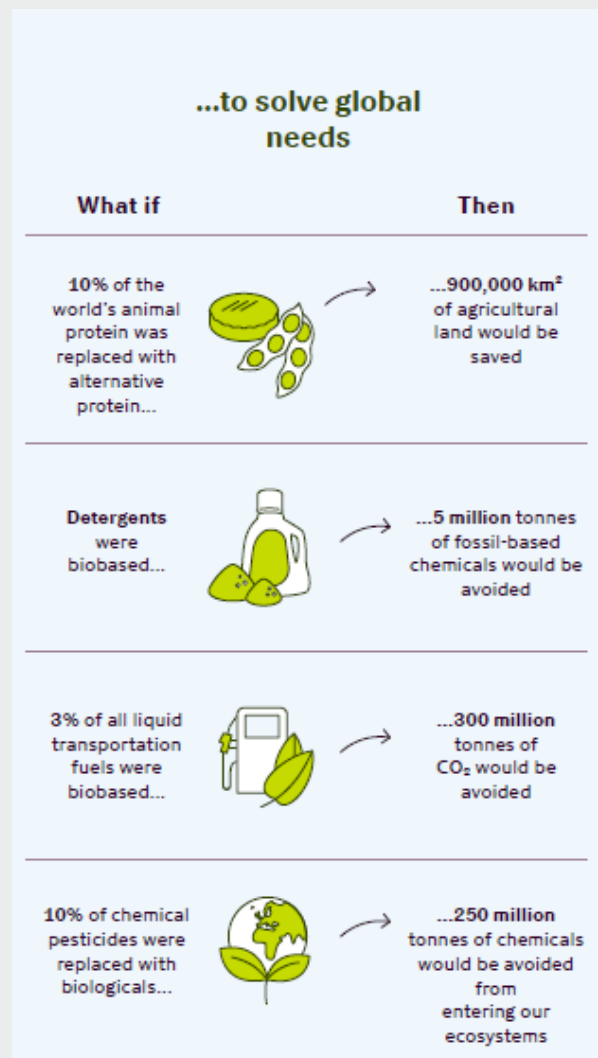
novozymes® 

Årets Bedste Årsrapporter 2022

C25 Regnskabsprisen – Novozymes (s. 4 + 70)

Novozymes årsrapport 2021

- Forretningsmodellen taler direkte ind i ESG-agendaen – det er virkelig stærkt!
- Har en særlig sektion med data for "E", "S" og "G".



7 Environmental data

- 7.1 Climate change
- 7.2 Energy
- 7.3 Water
- 7.4 Waste
- 7.5 Environmental compliance
- 7.6 Bioethics & biodiversity
- 7.7 Product stewardship

8 Social and governance data

- 8.1 Labor practices & human rights
- 8.2 Inclusion & Diversity
- 8.3 Employee safety & wellbeing
- 8.4 Business ethics
- 8.5 Customer engagement
- 8.6 Community engagement
- 8.7 Responsible sourcing

Årets Bedste Årsrapporter 2022

C25 Regnskabsprisen – Novozymes (s. 5 + 20)

Novozymes årsrapport 2021

- Generelt – årsrapporten er meget læsevenlig med god grafik hele vejen igennem.
- Godt overblik over udviklingen i 2021 sammenholdt med de oprindelige og opdaterede forventninger udmeldt i løbet af året, herunder udviklingen i væsentlige ikke-finansielle indikatorer.
- Langsigtede targets på såvel finansielle og ikke-finansielle områder.



Financial

6%
Organic sales
growth

2.9 DKKbn
Free cash flow
before acquisitions

19.3%
ROIC incl. goodwill

26.8%
EBIT margin

Outlook		Initial 2021 outlook	Latest 2021 outlook	Realized 12M 2021
Sales performance, organic	%	2 to 6	5 to 6	6
EBIT margin	%	25 to 26	~27	26.8
ROIC (including goodwill)	%	~19	19 to 20	19.3
Free cash flow before acquisitions	DKKbn	2.7 to 3.1	2.8 to 3.2	2.9



Outlook
2022



See more details on performance
in Accounts and performance

Targets for Unlocking growth – powered by biotech



Business

Organic sales*
CAGR 5% or higher until 2025

EBIT margin*
26% or higher by 2025

ROIC incl. goodwill*
20% or higher by 2025



Zymers & society

Include
An inclusive and diverse workforce

Achieve gender balance across all
professionals and in senior
leadership by 2030

Thrive
A workplace where Zymers stay
safe, thrive and grow

Take action and monitor progress
to ensure organizational wellbeing

Inspire
A culture of changemakers

Pledge 1% of our time to
community outreach



Operations

Climate
50% reduction** in absolute CO₂
emissions from operations and
supply chain by 2030 and net
zero by 2050

100% renewable electricity by
2030

Water
100% of sites*** to manage water
in balance with local conditions
by 2030

Circular
Zero waste from operations***
by 2030

Årets Bedste Årsrapporter 2022

C25 Regnskabsprisen – Novozymes (s. 14)

Novozymes årsrapport 2021

- Der gives overblik over ESG-forhold i femårs-oversigten sammen med de finansielle nøgletal, så udviklingen i de væsentligste ESG-nøgletal kan følges.

Five-year summary

DKK million	2017	2018	2019	2020	2021	
Income statement						
Revenue	14,531	14,390	14,374	14,012	14,951	
Gross profit	8,413	8,255	7,954	7,853	8,623	
EBITDA	5,114	5,158	5,292	4,918	5,423	
Operating profit / EBIT	4,047	4,070	4,039	3,652	4,007	
Financial items, net	(157)	(117)	(235)	(127)	(79)	
Net profit	3,120	3,227	3,155	2,826	3,145	
Balance sheet						
Total assets	18,373	19,697	20,437	20,510	24,767	
Equity	11,267	11,438	11,480	11,244	12,206	
Invested capital	12,880	13,953	15,507	15,094	18,118	
Net interest-bearing debt	1,642	2,535	4,049	3,871	5,225	
Investments and cash flows						
Cash flow from operating activities	4,063	3,679	3,196	4,355	4,062	
Purchases of property, plant and equipment	1,593	1,332	862	794	1,071	
Net investments excluding acquisitions	1,665	1,388	991	936	1,116	
Free cash flow before acquisitions	2,398	2,291	2,205	3,419	2,946	
Business acquisitions, divestments and purchase of financial assets	(3)	(4)	430	(588)	(1,631)	
Free cash flow	2,395	2,287	2,635	2,831	1,315	
Key ratios						
Revenue growth, DKK	%	3	(1)	0	(3)	7
Revenue growth, organic	%	4	4	(1)	0	6
R&D costs (% of revenue)	%	13.2	13.0	13.7	13.8	13.4
Gross margin	%	57.9	57.4	55.3	56.0	57.7
EBITDA margin	%	35.2	35.8	36.8	35.1	36.3

		2017	2018	2019	2020	2021
Key ratios (continued)						
EBIT margin	%	27.9	28.3	28.1	26.1	26.8
Effective tax rate	%	19.5	18.0	17.0	19.7	19.9
Equity ratio	%	61.3	58.1	56.2	54.8	49.3
NIBD/EBITDA	x	0.3	0.5	0.8	0.8	1.0
Return on equity	%	27.1	28.4	27.5	24.9	27.3
ROIC including goodwill	%	25.6	24.2	21.1	18.9	19.3
Earnings per share (EPS), diluted	DKK	10.49	11.03	11.01	10.02	11.23
Dividend per share (2021 proposed)	DKK	4.50	5.00	5.25	5.25	5.50

Key ratios have been prepared in accordance with The Danish Finance Society's "Recommendations & Financial Ratios 2015 Nordic Edition" while certain key figures for the Novozymes Group were prepared as described in the Glossary. IFRS 16 was implemented using the modified retrospective approach, and comparative figures for 2017-2018 have not been restated.

Environmental, social and governance data

		2017	2018	2019	2020	2021
Total number of employees	No.	6,245	6,427	6,125	6,185	6,527
Rate of employee turnover	%	11.9	8.8	12.7	8.7	11.8
Frequency of occupational injuries with absence per million working hours		1.6	2.4	0.9	1.3	1.5
Women in senior management	%	26	30	31	33	34
CO ₂ emissions from operations (scope 1+2)	Tonnes	408	437	330	234	253
Renewable Electricity share	%	38	37	49	69	68
Total water consumption	m ³	8,106	8,205	7,845	7,998	8,538
Biomass recovered	%	98	97	97	97	99

Årets Bedste Årsrapporter 2022

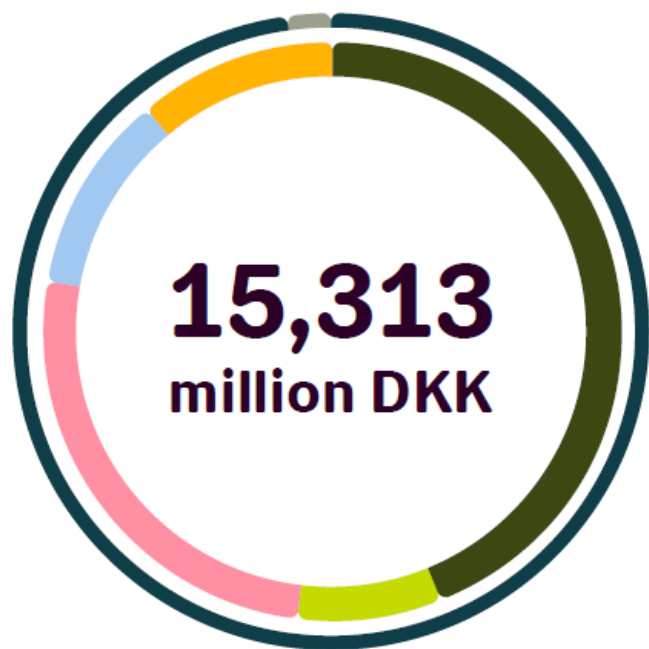
C25 Regnskabsprisen – Novozymes (s. 13)

Economic contribution

In 2021, Novozymes generated economic value of DKK 15,313 million, and we returned 89% of it to society. The remaining 11% was reinvested in Novozymes to develop the company, build competitive strength and ensure future value generation for distribution among key stakeholders.

In 2021, Novozymes returned 11% of the value generated to our capital providers. This consisted mainly of our dividend payment of DKK 1,466 million. In addition to the 11%, Novozymes bought back stock worth 1,500 million in 2021.

At the end of 2021, the Novo Nordisk Foundation owned — through Novo Holdings A/S — 25.5% of the share in Novozymes (see The Novozymes Stock). The Novo Nordisk Foundation's objective is to support scientific, social and humanitarian purposes, and the Foundation contributes to communities in large scale through donations and impact investments, to which we indirectly contribute through our dividend payments.



Suppliers 44%
used to purchase goods and services from our suppliers



Community 8%
returned to the community by paying corporation tax, other taxes and duties



Employees 26%
used for employee wages, pensions, etc.



Reinvested in Novozymes 11%
reinvested in Novozymes for future value generation



Capital providers 11%
in dividends and financial costs for our capital providers

A responsible approach to tax

Novozyymes' tax policy supports a responsible and positive tax contribution to society. We continuously work to fulfill our tax obligations wherever we operate. In 2021, Novozymes incurred corporate income taxes and other taxes and duties of approximately DKK 1,200 million.

Tax is a key component of corporate responsibility and governance in Novozymes. We are committed to being open and transparent about our tax policy and tax affairs. See Novozymes' tax policy on [Novozyymes.com](https://www.novozymes.com) as well as other information on tax.

*We returned 89%
of the economic
value generated
to society*



Sales 98%



**Financial
& other income 2%**

Novozyymes årsrapport 2021

- Godt overblik over samfundsbidraget.

Årets Bedste Årsrapporter 2022

C25 Regnskabsprisen – Novozymes (s. 74 + 76)

Novozymes årsrapport 2021

- Som led i afrapporteringen i selve "regnskabet" – et godt overblik over, hvad der er de væsentligste områder, herunder hvad der fokusområder (markeret med "**").
- God oversigt over skøn og vurderinger med potentiel impact – bør være god praksis.

The table below shows critical accounting estimates and judgments and their level of potential impact on the consolidated financial statements:

Note	Critical accounting estimates and judgments	Estimate/ judgment	Potential impact from estimates and judgments
2.2 Revenue	Revenue recognition	Estimate	● ● ●
2.6 Tax	Group tax charge	Estimate	● ● ●
3.1 Intangible assets and impairment test of goodwill	Impairment of intangible assets and goodwill	Estimate	● ● ●
3.5 Business acquisitions			
3.6 Contingent consideration			
6.5 Non-controlling interests	Fair value measurement	Estimate	● ● ●
4.1 Inventories	Cost of work in progress and finished goods	Estimate	● ● ●
4.2 Trade receivables and contract assets	Allowances for doubtful trade receivables	Estimate	● ● ●

Basis of reporting

1.2 Basis of reporting (continued)

Material issues for Novozymes



Issue category

- All
- Economic
- Environmental
- Governance
- Social

Corporate focus area

- ★ Target/Flagship initiatives

Årets Bedste Årsrapporter 2022

C25 Regnskabsprisen – Novozymes

Derfor vinder Novozymes

- Regnskabsdelen af årsrapporten er af høj kvalitet, pædagogisk opbygget, forståelig og let at læse. Der anvendes grafiske præsentationer gennem hele årsrapporten.
- Der er en særdeles god integration mellem det finansielle og ikke-finansielle gennem hele årsrapporten, der giver et stærkt overblik over performance i både finansielle og ESG-forhold.
- Væsentlige ESG-forhold er indarbejdet i årsrapporten og gives ikke "blot" i en separat ESG-rapport. Endvidere indarbejdelse i femårsoversigten og i angivelse af væsentlige risici samt fremadrettede risici.
- Godt resumé af supplerende beretninger, der giver et fint overblik over området med link til yderligere information på hjemmesider.
- Novozymes giver outlook på ESG-forhold på kort og mellemlang sigt (2025) med præcis angivelse af, hvor fokus kommer til at ligge de kommende år.

Dommerkomitéens forslag til forbedringer

- Dommerkomitéen ser gerne, at risk map forbedres, så der medtages udvikling i de enkelte risici.
- Dommerkomitéen ser gerne, at siderne med Targets & 2022-outlook gøres mere læsevenlige fx via grafiske oversigter.
- Dommerkomitéen anbefaler, at man søger at forkorte årsrapporten, selvom dette er udfordrende i en tid med flere og flere oplysninger.

Tillykke til vinderen af
Regnskabsprisen+



Årets Bedste Årsrapporter 2022

Regnskabsprisen+ – Arla Foods (s. 13)

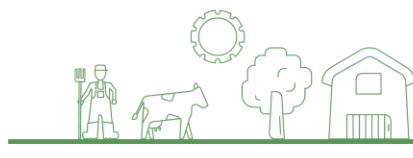
Arla årsrapport 2021

- God beskrivelse af forretningsmodellen der bl.a. indeholder Arla's CO₂-påvirkning.
- Beskrivelsen af forretningsmodellen indeholder hele forsyningskæden, inklusive Arla's leverandører.

VORES FORRETNINGSMODEL

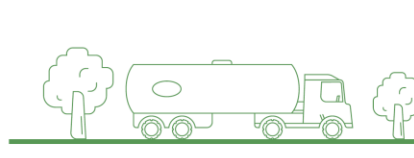
EJERE OG KØR

- Vi har 8.956 ejere med tilsammen mere end 1,5 millioner køer.
- Vores ejere er blandt de bedste i verden*, når det drejer sig om effektiv og bæredygtig produktion med CO₂-emissioner på blot 1,15 kg pr. kilo mælk.



AFHENTNING AF MÆLK

- Vi afhenter årligt ca. 13,6 milliarder kg rå mælk, primært fra vores andelshavere i syv lande.



PRODUKTION, EMBALLAGE OG INNOVATION

- Vi behandler mælk på vores 60 anlæg.
- Vi producerer 6,8 milliarder kilo sunde og næringsrige mejeriprodukter hvert år.



VORES MISSION ER AT SIKRE DEN HØJEST MULIGE VÆRDI FOR VORES EJERES MÆLK OG SKABE MULIGHEDER FOR DERES VÆKST.



FORBRUGERE OG MADSPILD

- Vi leverer ernæring til millioner af mennesker.
- Det er vigtigt for os, at vores produkter belaster miljøet mindst muligt i hele produktivscykklussen. Vi stræber hele tiden efter at reducere spild.



KUNDER

- Vi sælger vores produkter i 152 lande.
- Vi tilfører værdi til vores ejeres mælk gennem innovation, branding og markedsføring, og overskuddet deles blandt ejerne gennem betaling for mælken.

Årets Bedste Årsrapporter 2022

Regnskabsprisen+ – Arla Foods (s. 14-22)

Arla årsrapport 2021

- Rigtig god opfølgning på den afsluttede strategi og resultaterne heraf samt introduktion til den nye strategi og de strategiske mål.

GOOD GROWTH 2020 HAR RUSTET OS TIL FREMTIDEN

Opsummering af Good Growth 2020

For en år siden afsluttede vi vores Good Growth 2020-strategi. Til trods for COVID-19-pandemien og andre uforudsette eksterne påvirkninger i hele strategiperioden skabte Good Growth 2020 overgik forventningerne for alle fire KPI'er, og vi styrkede forretningen i 2021, som lå mellem 1

VIGTIGSTE RESULTATER

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

Brand-andel

International andel

CALCIUM-PROGRAMMETS RESULTATER

Med strategien styrkede vi vores konkurrence internationale tilstedeværelse, samtidig med at kvaliteten af vores forretning struktureret ved at private label og Global Industry Sales med mere langsommere brandede detailforretning og for fødevaringsgedenser.

Som en reaktion på uforudsette eksterne påvirkninger, herunder en svækkelse af især GBP fedt- og proteindisner, lancerede vi vores effekt Calcium i 2018 for at fremskynde Good Growth

I 2019 lancerede vi vores nye bæredygtighed på at forbedre miljøet for fremtidige generationer til sunde og næringssrige mejeriprodukter og madvarer. Som en del af strategien definerede vi vores effektivitet både med hensyn til arbejdsmetoder og investeringer. Her er nogle vigtige resultater fra de s

Calcium leverede meget mere end blot besparelser, vores effektivitet både med hensyn til arbejdsmetoder og investeringer. Her er nogle vigtige resultater fra de s

Vores nye strategi Future26 er træk en videreførelse af erfaring og resultaterne fra Good Growth men den globale pandemi har påvirket vores strategiske tilgange

LEVERANDØRER

Vi reducerede antallet af leverandører betydeligt og sikrede større compliance med bestillingspolitikker.

ADMINISTRATION

Et meget dybere indblik i vores omkostninger gjorde det muligt for os at skabe omkostningseffektiviseringer. Vi reducerede omkostninger, som ikke bidrager direkte til vores produkter, betydeligt.

DET ER NU, VI HAR MULIGHED FOR AT FORME FREMTIDENS MEJERI.

ET AFGØRENDE TIDSPUNKT FOR MEJERIBRANCHEN

Den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter er stigende, men også i forandring. Hvordan, hvornår og i sig hele tiden. Livsstil i teknologi og urbaniseringen spiller på markedet og der må give op.

KLIMAFORANDNINGER

Det er de udfordringer vores største muligheder og mejeriprodukter er

VORES TIDLIGE UDVALGTE

Vi udviklede den rigtig vores markedsandel, i værdikæden. Vi var så til vores ejere til trods

FUTURE26 – VORES NYE STRATEGI

Vores nye strategi skal hjælpe os med at skabe sund og bæredygtig vækst ved at integrere vores bæredygtighedsambitioner helt ind i kernen af vores forretning. Future26 viser, hvordan vi bedst udnytter vores ressourcer og samarbejder om at definere fremtidens mejeri. Vi har en vision om at bringe sundhed og inspiration ud i verden på naturlig vis og et strategisk mål om at være førende inden for værdiskabelse og bæredygtighed.



Årets Bedste Årsrapporter 2022

Regnskabsprisen+ – Arla Foods (s. 45)

Arla årsrapport 2021

- Godt overblik over tidligere udmeldte forventninger, de realiserede resultater og forventningerne til 2022, inklusive CO₂-emissioner. Både finansielle forventninger og ESG-forventninger.

Vores forventninger til 2022

Vi forventer, at inflation og volatilitet på markedet fortsat vil påvirke vores forretning et godt stykke ind i 2022. Ændringer i forbrugeradfærden vil være komplekse og vanskelige at forudsige. Vi forventer at se en afmatning i væksten for brandede produkter på grund af potentielt reduceret købekraft blandt forbrugerne og tilbagevenden til tilstandene før COVID-19. Vi forventer derfor en volumenvækst for brandede produkter på 0-2,5 procent i 2022, formentlig i et langsommere tempo i starten af året. Vi forventer en omsætning i intervallet 11,8-12,4 milliarder EUR, hvor stigningen primært vil være drevet af højere salgspriser som følge af de historisk høje råvarepriser.

Vores nye effektiviseringsprogram Fund our Future forventes at give besparelser på 70-100 millioner EUR, drevet af de vellykkede tiltag, som blev startet under Calcium, og understøttet af nye digitaliserings- og automatiseringsprojekter som en del af Fund our Future. Vi sænker forventninger for vores gearing til 2,5-2,9, drevet af forventede stærke pengestrømme. Vi forventer at reducere vores CO₂e-emissioner for scope 1 og 2 yderligere i forhold til basisåret 2015 til trods for produktionsudvidelsen i det nye pulvertårn i Pronsfeld og på vores internationale markeder. Vi forventer også at reducere scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle i 2022, men erkender, at det tager tid, før bæredygtighedstiltagene på gårdniveau slår helt igennem. Forbedringerne skal sikre, at vores landmænd forbliver blandt verdens mest klimaeffektive og bringe os tættere på vores mål om emissionsreduktioner for scope 1 og 2 på 63 procent inden 2030 og 30 procent for scope 3 pr. kilo mælk og valle.

FINANSIELLE FORVENTNINGER



	FORVENTNINGER TIL 2021*	RESULTATER I 2021	FORVENTNINGER TIL 2022
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	3-4%	4,5%	0-2,5%
Omsætning (mia. EUR)	10,6-11,0	11,2	11,8-12,4
Resultatandel	2,8-3,2%	3,0%	2,8-3,2%
Calcium/Fund our Future (mEUR)	> 150	155**	70-100
Gearing	≤ 2,8	2,6	2,5-2,9
CO ₂ e-emissioner, scope 1+2 ift. 2015		-25%	LAVERE END SIDSTE ÅR
CO ₂ e-emissioner, scope 3, pr. kilo mælk og valle 2015		-7%	LAVERE END SIDSTE ÅR

* Som offentliggjort for 1. halvår 2021.

** Eksklusive inflation. Målene for vores nye effektiviseringsprogram, Fund our Future, er eksklusive inflation.

Årets Bedste Årsrapporter 2022

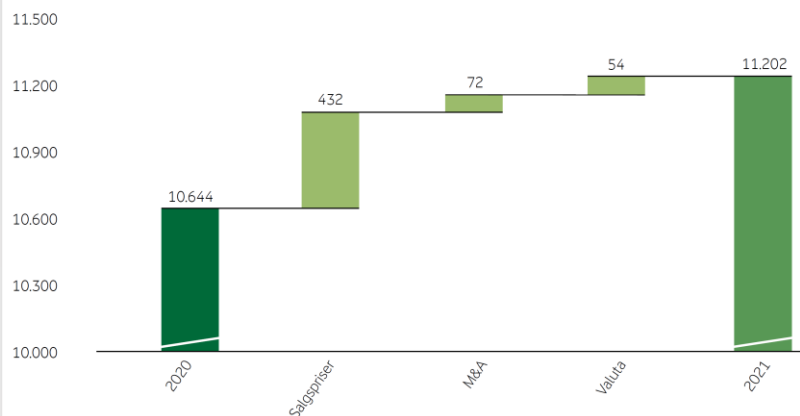
Regnskabsprisen+ – Arla Foods (s. 74-75)

Arla årsrapport 2021

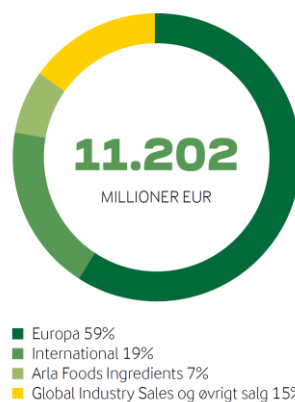
- Stærk regnskabsdel i årsrapporten med relevante kommentar og illustrationer i noterne. Let forståelig og læselig årsrapport.

1.1 OMSÆTNING

Udvikling i omsætningen
(mEUR)



Omsætning fordelt på forretningsområder, 2021



Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande (mEUR)	2021	2020	Andel af omsætningen i 2021
Storbritannien	2.891	2.740	26%
Sverige	1.546	1.478	14%
Tyskland	1.301	1.267	12%
Danmark	1.082	1.031	10%
Holland	598	526	5%
Kina	419	368	4%
Saudi-Arabien	342	352	3%
Finland	309	316	3%
USA	215	177	2%
De Forenede Arabiske Emirater	206	201	2%
Øvrige*	2.293	2.188	19%
I alt	11.202	10.644	

* Øvrige lande omfatter blandt andet Belgien, Canada, Oman, Spanien, Nigeria, Frankrig og Australien.

Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands (mEUR)	2021	2020
Arla®	3.359	3.116
Lurpak®	646	638
Puck®	383	427
Castello®	192	177
Mælkebaserede drikkevarer-brands	293	232
Øvrige understøttede brands	599	566
Omsætning for strategiske brands	5.472	5.156
AFI	794	716
Ikke-strategiske brands og øvrige	4.936	4.772
I alt	11.202	10.644

Årets Bedste Årsrapporter 2022

Regnskabsprisen+ – Arla Foods

Derfor vinder Arla

- God beskrivelse af forretningsmodellen og illustration af Arla's CO₂-påvirkning gennem forretningsmodellen. Forretningsmodellen inkluderer Arla's leverandører.
- Rigtig god opfølgning på den afsluttede strategi og resultaterne heraf samt introduktion til den nye strategi.
- Godt overblik over tidligere udmeldte forventninger, de realiserede resultater og forventninger til 2022, inklusive CO₂-emissioner.
- God beskrivelse af selskabsledelse, der adskiller sig fra almindelige selskaber.
- Stærk regnskabsdel i årsrapporten med relevante kommentarer og illustrationer i noterne.
- En flot, overskuelig og læsevenlig årsrapport af høj kvalitet.

Dommerkomitéens forslag til forbedringer

- Dommerkomitéen savner en kvantificering af risici, fx i et risk map og en tydeligere omtale af de tiltag, ledelsen gør for at minimere risici.
- Dommerkomitéen ser gerne en klarere forbindelse mellem den nye strategi og målsætningerne for reduktion af CO₂, dvs. bedre brug af delmål på langsigtede målsætninger for bl.a. CO₂-udledning.
- Dommerkomitéen savner en klar og tydelig kommentering på afvigelserne i forhold til tidligere udmeldinger.

Tillykke til vinderen af

Dommerkomitéens særpris

Ørsted

Årets Bedste Årsrapporter 2022

Dommerkommitéens særpris – Ørsted

Særprisen 2022 – Integration af finansielle oplysninger og ESG-forhold

- Særprisen gives i år inden for et område, som dommerkomitéen vurderer er meget relevant i disse år. Det er samtidig et område, hvor der er et væsentligt udviklings-potentiale hos mange virksomheder.
- Det er dommerkomitéens klare opfattelse, at ESG i bred forstand skal indarbejdes i årsrapporten og derved ikke blot gives i en særskilt ESG-rapport. Årsrapporten skal være stedet, hvor alle relevante oplysninger samles – ved siden af den detaljerede ESG-rapport.
- Den store udfordring er at få ESG-information integreret på en god måde i årsrapporterne.
- Dommerkomitéen har besluttet at anerkende Ørsted, som har gjort en særlig indsats for at indarbejde ESG-forhold i årsrapporten – og dermed ikke blot har rapporteret ESG i en særskilt ESG-rapport.

Årets Bedste Årsrapporter 2022

Dommerkommitéens særpris – Ørsted (s. 9-10)

Ørsted årsrapport 2021

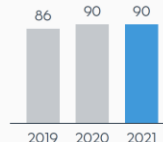
- Integration af finansielle oplysninger og ESG-forhold i årsrapporten på en god og tilgængelig måde inklusive udvikling over en årrække.

Performance highlights

Environment

Green share of generation
%

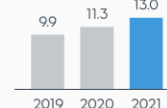
90



The green share of our heat and power generation amounted to 90 %, in line with last year, but with a lower contribution from wind generation and a higher share of solar and biomass-based heat and power generation.

Installed renewable capacity
GW

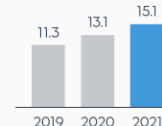
13.0



Installed renewable capacity increased by 15 % to 13.0 GW in 2021 due to the commissioning of the onshore wind farm Western Trail, the combined solar PV and storage center Permian Energy Center, the solar farm Muscle Shoals, as well as the acquisitions of Lincoln Land and BRI.

Avoided emissions
Million tonnes, CO₂e

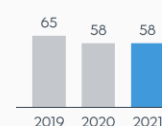
15.1



Avoided emissions increased by 15 % due to increased onshore power generation and sustainable biomass-based heat and power generation.

Greenhouse gas emissions intensity
(scope 1 and 2), CO₂e/kWh

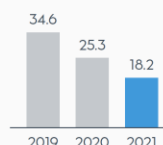
58



The greenhouse gas intensity from our heat and power generation and other operating activities (scope 1 and 2) was 58 g CO₂e/kWh in 2021, which was at the same level as in 2020.

Greenhouse gas emissions, scope 3
Million tonnes, CO₂e

18.2



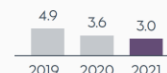
Our scope 3 greenhouse gas emissions were reduced by 28 %, mainly due to reduced sales of natural gas.

Social

Safety

Total recordable injury rate (TRIR)

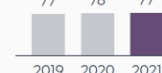
3.0



We continue to have a strong focus on the safety and well-being of our employees and are pleased to see a further improvement in 2021.

Employee satisfaction
Index 0-100

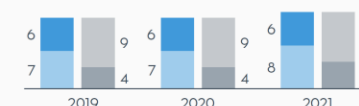
77



Our 2021 employee satisfaction survey, People Matter, showed a high satisfaction and motivation score of 77.

Governance

Nationality and gender diversity of the Board of Directors¹ and the Executive Committee



We continue to have strong focus on increasing diversity at all management levels.

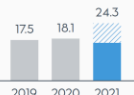
● Danish ● Non-Danish ● Male ● Female

Profits and returns

Operating profit (EBITDA)
DKKbn

■ New partnerships

24.3

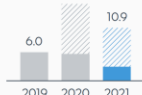


In 2021, our EBITDA was well in line with our expectations despite very low wind speeds. We maintained stable operations and achieved very strong results from our CHP plants and in our gas business.

Profit for the year
DKKbn

■ RBC divestment
■ New partnerships

10.9

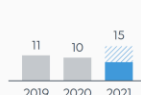


Profit for the year was DKK 10.9 billion. The decrease compared to 2020 was due to the divestment of our Danish power distribution, residential customer, and city light businesses (RBC), resulting in a gain of DKK 10.9 billion in 2020.

Return on capital employed (ROCE)
%

■ New partnerships

15

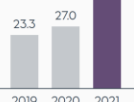


ROCE was 15 % for the year, which was above our target of an average ROCE of approx. 11-12 % for the Group in the period 2020-2027. In 2021, ROCE was positively impacted by the 50 % farm-downs of Bossele 1 & 2 and Greater Changhua 1.

Cash flow and balance sheet

Gross investments
DKKbn

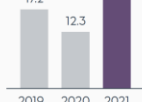
39.3



Our gross investments reached DKK 39.3 billion, a record-high level, driven by an increase in our construction activity within both wind and solar. Gross investments are in line with our guidance.

Interest-bearing net debt
DKKbn

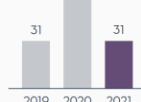
24.3



Our net debt increased to DKK 24.3 billion, mainly due to dividend, hybrid coupon payments, and a negative free cash flow.

Credit metric (FFO/adjusted net debt¹)
%

31



The credit metric 'funds from operations' (FFO) relative to adjusted net debt amounted to 31 % in 2021, above our target of around 25 %.

Årets Bedste Årsrapporter 2022

Dommerkommitéens særpris – Ørsted (s. 27-28)

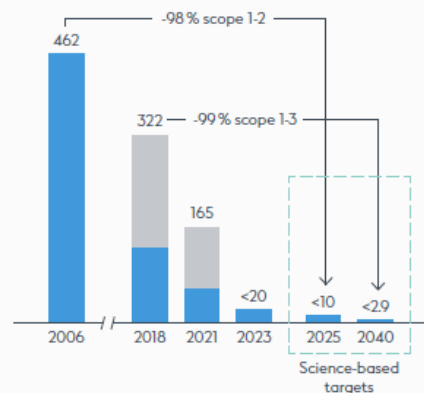
Ørsted årsrapport 2021

- Langsigtede mål – både finansielle og ikke-finansielle.
- ... og på vej med en aflønning, der også knytter sig op på ESG.

5. Greenhouse gas emissions intensity g CO₂e/kWh

We have set a target of reducing our scope 1-3 GHG emissions intensity (excluding natural gas sales) to 29 g CO₂e/kWh by 2040, a 99 % reduction from 2018. For scope 1-2, we have set the additional target of reducing emissions to less than 10 g CO₂e/kWh by 2025 (98 % less than in 2006) and to less than 1 g CO₂e/kWh by 2040. We will neutralise the residual emissions through certified carbon-removal projects.

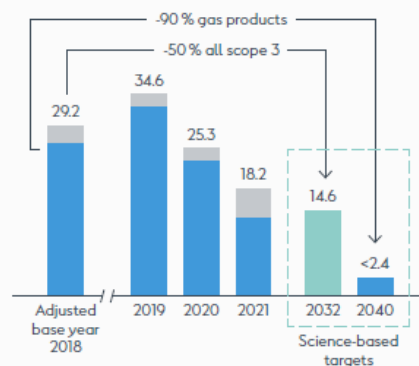
- Scope 1-2
- Scope 3



6. Greenhouse gas emissions (scope 3) million tonnes CO₂e

Our target is to reduce our total scope 3 emissions by 50 % between 2018 and 2032. Furthermore, we have set the target of reducing our scope 3 emissions from wholesale buying and selling of natural gas by 90 % between 2018 and 2040.

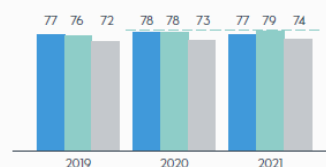
- Natural gas sales
- Other scope 3 emissions
- Total scope 3



7. Employee satisfaction index 0-100

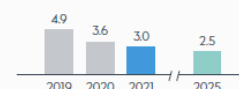
We believe that employee satisfaction and strong results go hand in hand. Therefore, we are continuously working to improve the well-being of our employees. In 2021, we achieved a score of 77, which was above Ennova's benchmark of 74, slightly below the top 10 %, which is our target.

- Ørsted
- Ennova benchmark top 10 %
- Ennova benchmark
- Target employee satisfaction in top 10 %



8. Safety TRIR

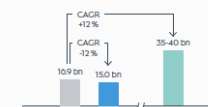
Safety is high on our agenda, and we do our utmost to prevent accidents and injuries. Due to our strong progress in recent years, we have raised the ambition for reducing the total recordable injury rate (TRIR) to 2.5 in 2025, from previously 2.9. In 2021, TRIR was reduced to 3.0 from 3.6 in the year before. The decline was driven by both overall improvement in our workplace safety and by the full-year effect of the RBC divestment in 2020.



Our strategic targets

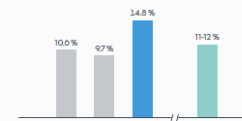
1. EBITDA from operating offshore and onshore assets, %

At our Capital Markets Day in June 2021, we set the new target of increasing the EBITDA from our offshore and onshore assets in operation by an annual average of 12 % from 2020 to 2027. From 2020 to 2021, we faced a decrease of 12 % due to substantially lower wind speeds year-on-year and the energy crunch.



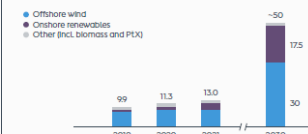
2. ROCE, %

At our Capital Markets Day in June 2021, we also set the target of reaching an average return on capital employed (ROCE) of 11-12 % from 2020 to 2027. In 2021, our ROCE of 14.8 % was positively impacted by the 50 % farm-downs of Borssele 1 & 2 and Greater Changhua 1.



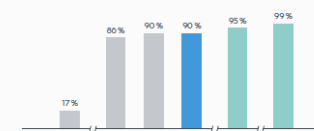
3. Installed green capacity, GW

At our Capital Markets Day in June 2021, we set an ambition to install 50 GW of renewable gross capacity by 2030. By the end of 2021, we had reached 13.0 GW of global renewable capacity installed, 4.7 GW under construction and 8.4 GW awarded.



4. Green share of generation, %

In 2021, we maintained the green share of generation at 90 %, in line with 2020. We are on track to meet our objective of exceeding 95 % by 2023 and reaching 99 % by 2025.



A governance that enables the right decisions

As a business, we want to incorporate sustainability leadership into our entire way of working and thus also into our internal governance.

Therefore, we are strengthening the remuneration structure for our Executive Committee to ensure a stronger and more systematic integration of ESG. Our new short-term incentive scheme, effective from 2022, is designed to support that we deliver on our core sustainability commitments, improve our sustainability leadership performance, and continue to push new frontiers.

Årets Bedste Årsrapporter 2022

Dommerkommittéens særpris – Ørsted (s. 114-118)

Ørsted årsrapport 2021

- Skattenoten er udover det sædvanlige og her beskrives virksomhedens skattepolitik, samtidig med at der gives en lang række oplysninger om de faktiske skatteforhold.

4.1 Approach to taxes

In Ørsted, we want to provide user-friendly information about our tax positions. We do this by reporting transparently from a global perspective and engaging in mutually beneficial dialogues with our stakeholders.

We believe that taxes are a core part of our corporate social responsibility. At Ørsted, we are committed to conducting our business in a way that contributes to the UN Sustainable Development Goals (SDGs). Taxes are a key contribution to the SDGs, in particular target 16.6 on the development of effective, accountable, and transparent institutions.

Taxes are overseen by the Board of Directors, which is accountable for the tax policy. The responsibility for tax risk management lies with the CFO and is overseen by the Audit & Risk Committee. The day-to-day tax management is handled by a centralised global tax team, which is involved in all significant business developments.

We have a clear responsibility to comply with the laws in the countries where we operate. We choose to do this by aiming to comply not only with the letter of the law, but also with the underlying tax policy intent.

2020 on the Horns Rev 1 and Walney offshore wind farms, the Danish Tax Authority claims that Ørsted Wind Power A/S acted at arm's length terms when fees for technical development services provided to the Race Bank project. In its decision, the Danish Tax Authority states that Ørsted Wind Power A/S's tax payments in Denmark by DKK 2.5 billion for the year 2015.

We have appealed the administrative decision to the Danish Tax Tribunal and will explore further options, including an appeal to the Danish Tax Tribunal, appeal to the court system, or a mutual agreement procedure (MAP) under the double tax agreement between Denmark and the United Kingdom. The Danish Tax Authority has accepted a deferral of the tax until the case has been finally decided.

Tax controversies in Norway
On 29 November 2021, the Norwegian Tax Authority (NTA) issued a draft reassessment of NOK 2.4 billion, which corresponds to NOK 1.9 billion. The reassessment was issued in 2017 as a part of the divestment of the oil and gas activities. However, under the Sales & Purchase Agreement, Ørsted has the risk for tax matters relating to our ownership period.

The draft reassessment has caused us to reassess our provisions for legacy Norwegian tax matters, and we have decided to increase our provisions in relation to this, which is

Tax planning and use of tax incentives

We only use business structures that are driven by commercial considerations and aligned with business activity. We do not use so-called secrecy jurisdictions or tax havens to avoid taxes. If we establish an entity in a low or nil-rate jurisdiction, it will be for substantive and commercial reasons. We pay tax on profits according to where value is created. In order to remain competitive, we make use of incentives and tax relief implemented by governments where we have commercial substance.

Income tax, DKKm	2021	2020
Tax on profit (loss) for the year	(2,390)	(1,776)
Tax on other comprehensive income	6,448	430
Tax on hybrid capital related to equity	87	-
Total tax for the year	4,145	(1,346)
Tax on profit (loss) for the year can be broken down as follows:		
Current tax	(1,532)	(2,735)
Deferred tax	269	1,635
Changes in tax rates	988	138
Uncertain tax positions	534	(101)
Tax on hybrid capital	105	107
Tax equity	(2,278)	(903)
Adjustment of tax concerning previous years	(476)	83
Tax on profit (loss) for the year	(2,390)	(1,776)
Tax on other comprehensive income can be broken down as follows:		
Current tax	(31)	430
Deferred tax	6,479	-
Tax on other comprehensive income	6,448	430

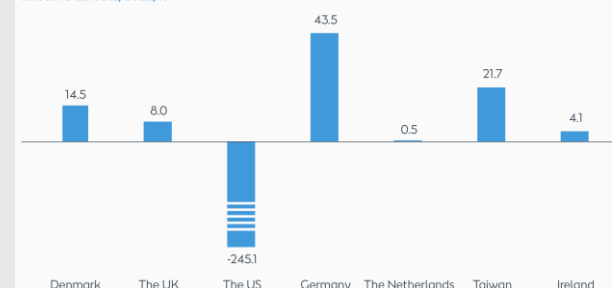
Deferred tax 2021, DKKm	Offshore	Onshore	Bioenergy & Other	Other activities/ eliminations	Deferred tax at 31 December
Deferred tax, assets	11,701	10	1,563	7	13,281
Deferred tax, liabilities	798	4,387	136	295	5,616
Unrecognised tax assets	254	94	93	22	463

Deferred tax 2020, DKKm	Offshore	Onshore	Bioenergy & Other	Other activities/ eliminations	Deferred tax at 31 December
Deferred tax, assets	6,250	-	525	7	6,782
Deferred tax, liabilities	238	1,923	136	295	2,592
Unrecognised tax assets	140	9	31	22	192

Country-by-country key figures, 2021	Number of employees	Total employee remuneration ²	Revenue from third-party sales DKKm	Revenue from intra-group transactions with other tax jurisdictions, DKKm	Property, plant, and equipment, and inventory DKKm	Balance of intra-company debt DKKm	Corporate income tax paid on a cash basis, DKKm
Denmark	4,002	3,130	57,669	11,062	15,618	31,663	575
The UK	1,154	949	15,047	15,748	73,089	79,684	746
The US	453	501	1,368	13	51,041	5,762	32
Germany	251	198	2,080	1,445	10,572	15,264	24
Ireland	81	25	230	-	4,693	923	-
The Netherlands	57	42	81	1,094	4,904	4,297	-
Taiwan	170	159	831	94	16,234	6,521	-
Malaysia	343	96	-	119	11	-	-
Poland	282	100	5	137	1,221	16	2
Other countries ¹	43	85	362	198	11	91	1
Total	6,836	5,285	77,673	29,910	177,394	144,221	1,380

¹ Other countries include the Isle of Man, Latvia, Japan, Singapore, Korea, Sweden, and Vietnam.
² Including employee costs transferred to assets.

Effective tax rate, 2021, %



Årets Bedste Årsrapporter 2022

Dommerkommitéens særpris – Ørsted (s. 151+153)

Ørsted årsrapport 2021

- Har inkluderet en særskilt "ESG-opgørelse" i årsrapporten – som er påtegnet af revisor.

Consolidated ESG statements

(additional information)

152 Basis of reporting

153 ESG performance indicators

156 Accounting policies

ESG performance indicators

Taxonomy-eligible KPIs		Unit	2021	
Taxonomy-eligible revenue	%		66	
Taxonomy-eligible OPEX	%		80	
Taxonomy-eligible EBITDA	%		90	
Taxonomy-eligible CAPEX	%		99	
Business drivers				
	Unit	Target	2021	2020
Installed renewable capacity	MW	~50 GW (2030)	12,980	11,318
Offshore	MW	~30 GW (2030) ¹	7,551	7,572
Onshore	MW	~17.5 GW (2030) ²	3,351	1,068
Other (Incl. PtX)	MW	~2.5 GW (2030)	2,078	2,078
Decided (FID'ed) renewable capacity	MW		4,725	4,068
Offshore	MW		3,380	2,280
Onshore	MW		1,337	1,782
Other (Incl. PtX)	MW		2	-
Awarded and contracted renewable capacity	MW		8,435	4,996
Offshore	MW		8,435	4,990
Sum of installed and FID'ed capacity	MW		17,705	15,386
Offshore	MW		10,937	9,858
Onshore	MW		4,088	3,450
Other (Incl. PtX)	MW		2,080	2,078
Firm capacity (sum of installed, FID'ed, and awarded/contracted capacity)	MW		26,140	20,382
Total heat and power generation	GWh		36,957	32,095
Power generation	GWh		29,050	25,424
– Offshore	GWh		13,808	15,248
– Onshore	GWh		8,352	5,738
– Bioenergy & Other	GWh		6,890	4,438
Heat generation, Bioenergy & Other	GWh		7,907	6,671

¹ Additional target of ~15 GW in 2025.

² The 17.5 GW (2030) target is for onshore wind power, solar PV power, and battery storage combined.

Årets Bedste Årsrapporter 2022

Dommerkommitéens særpris – Ørsted

Derfor vinder Ørsted

- Ørsted har gennem hele årsrapporten formået at integrere finansielle oplysninger og ESG-forhold på en særdeles god og tilgængelig måde.
- ESG er indarbejdet i femårsoversigten.
- Der opstilles ESG-mål – også på lang sigt.
- Der er indarbejdet en særskilt ESG-opgørelse i årsrapporten – og denne er forsynet med påtegning fra revisor.
- ESG er undervejs i ledelsesafløbningen – og man er åben omkring det.
- Skattenoten udviser en høj grad af åbenhed og gennemsigtighed – både hvad angår politikker og land-for-land rapportering.
- Der gøres god brug af grafik og illustrationer gennem hele årsrapporten, som understøtter integrationen af de mange oplysninger.