

# Bestyrelsens beretning 2016-17

## Bilag 1

**Michael Pram Rasmussen:**

### **1. Coloplast leverer tilfredsstillende årsregnskab og skruer op for vækstambitionerne**

Coloplasts årlige generalforsamling er for mig en helt særlig begivenhed. Jeg glæder mig hvert år til at aflægge beretning for året, der er gået. Og lad mig konkludere – det går godt i Coloplast.

Selskabet vokser mere end markedet, leverer solide resultater og har ambitioner om mere. Bestyrelsen og direktionen arbejder målrettet på at øge den fremtidige vækst og dermed også adgangen til branchens bedste produkter for brugere verden over.

Når Coloplast vokser, så har det betydning for alle virksomhedens interessenter. Kunderne får bedre produkter. Medarbejderne får flere karrieremuligheder. Samfundet nyder godt af innovationen, væksten og skattekroneerne, og aktionærerne får afkast af deres investeringer.

Coloplast har en strategi om profitabel vækst. Det betyder, at virksomhedens ambition er at vokse mere end markedet samt at levere en høj indtjening. Og det er lykkedes for Coloplast igen i det forgangne regnskabsår.

Selskabet leverer 7% organisk vækst i et marked, der vokser 4-5% og har en overskudsgrad på 33% i faste valutakurser. Hertil kommer flere større produktlanceringer samt lanceringen af et nyt klinisk performance-program.

Programmet rummer en række produkter, som afprøves klinisk i den kommende periode.

Formålet er at skabe en væsentligt forbedret kundeoplevelse, samtidig med at det dokumenteres, at disse nye, mere avancerede og dyrere produkter bidrager til lavere totalomkostninger for samfundet.

Man kan med andre ord roligt sige, at det har været et både travlt og godt år i Coloplast.

Med ambitionen om at bevare sin position som markedsleder og skabe nye innovative løsninger til brugerne, har bestyrelsen og direktionen besluttet at ændre i selskabets forventninger for 2020-strategiperioden – LEAD20.

Den opdaterede langsigtede målsætning er en forventning om en årlig organisk vækst i intervallet 7 til 9 procent, og det er ambitionen at nå den øvre del af intervallet. Samtidig ændres forventningerne til EBIT-marginen fra 50-100 basispunkters marginudvidelse per år til en forventning om en EBIT-margin på mere end 30% i faste valutakurser.

Denne, mere vækstorienterede, forventning til fremtiden er først og fremmest et udtryk for, at bestyrelsen og direktionen tror på, at Coloplast kan skabe større afstand til konkurrenterne og tage markedsandele i et lidt højere tempo i planperioden frem mod 2020. Formålet er ganske enkelt, at skabe mere værdi for aktionærerne fremadrettet.

Den nye forventning er drevet af ændrede markedsdynamikker, der skaber nye muligheder for at accelerere væksten. I sammenligning med selskabets konkurrenter, er Coloplasts resultat og position i markedet endnu bedre end forventet, og det er denne mulighed selskabet ønsker at udnytte.

I forventningerne er der gjort plads til et højere investeringsniveau samt mulighed for at forfølge ikke-organiske vækstmuligheder,

det vil sige opkøb, der blandt andet vil styrke Coloplasts service over for brugerne.

Jeg kommer mere ind på vores vækstambitioner og om de muligheder, der ligger i det nye råderum, når jeg giver en status på vores LEAD20-strategi.

## 2. Et år med LEAD20

LEAD20 handler om at levere innovation, service, lederskab og effektivitet i særklasse. Coloplast er en udviklingsforretning, og for at skabe de optimale rammer for udvikling og profitabel vækst, skal selskabet producere og operere så effektivt som muligt.

Meget er sket på det første år med Coloplasts LEAD20-strategi, og jeg vil gerne bruge lidt tid på at dele nogle af højdepunkterne fra de fire områder af strategien med jer.

### 2.1 Lad mig begynde fra toppen med Coloplasts **produktinnovation**. Hjertet af forretningen.

Med det erklærede mål om at levere enestående produkter og innovation lever Coloplast op til forventningerne med flere større produktlanceringer i det forgangne regnskabsår.

Coloplast relancerede SenSura® Mio Convex og lancerede SpeediCath® Flex, Brava® Protective Seal og Biatain® Silicone Sizes & Shapes.

SenSura® Mio Convex blev relanceret i april 2017 som følge af den stærke efterspørgsel og de efterfølgende kapacitetsudfordringer i forbindelse med den oprindelige lancering i slutningen af 2015. SenSura® Mio Convex er det første stomiprodukt med klinisk evidens for reduceret risiko for lækage.

SpeediCath® Flex er nu lanceret i 14 lande, og produktet modtager særdeles positiv feedback. Det samme gælder Biatain® Silicone Sizes & Shapes, der er lanceret i 21 lande.

Som følge af lanceringen af Brava® Protective Seal er Coloplast nu markedsledende på tilbehør inden for stomi på ét af selskabets største markeder, nemlig Storbritannien.

De nye produkter bidrog alle til den organiske vækst for det forgangne år og vil også understøtte væksten i de respektive forretningsområder fremadrettet.

Med ønsket om at tilbyde brugerne produkter, som løser deres vanskelige og ofte intime udfordringer, har Coloplast ligeledes lanceret et klinisk performance-program indenfor stomi og kontinens, som skal sikre klinisk evidens for en række nye produkters fordele.

Programmet skal dokumentere produkternes kvaliteter, og den værdi produkterne skaber for såvel brugere som sundhedssystem. Coloplast vil arbejde målrettet for at sikre højere tilskud til de nye produkter ved at styrke den kliniske evidens.

Coloplasts investeringer i forskning og udvikling er steget over de seneste år, og det er de blandt andet, fordi selskabet ønsker at investere i klinisk differentierede produkter til fordel for brugerne.

Det kliniske performance-program har fx til hensigt at påvise, at selskabets stomiprodukter reducerer risikoen for lækage og hudproblemer, og at selskabets kontinensprodukter reducerer risikoen for infektioner.

De indledende studier er påbegyndt, og de første produkter baseret på kliniske studier forventes lanceret i 2020.

2.2 Anden del af strategien omhandler Coloplasts **unikke brugerbaserede markedstilgang**.

Coloplast har fortsat fokus på at opbygge et brugerorienteret medicoselskab. Det sker gennem direkte interaktion med brugerne, eksempelvis gennem Coloplast Care-programmet.

Coloplast Care er en service, der sikrer brugerne den støtte og viden, som de har brug for i relation til livet med kontinens eller stomi. Og Coloplast Care er i dag i dialog med flere end 500.000 brugere på verdensplan.

På det vigtige amerikanske marked har Coloplast investeret i at opbygge en stærk brugerorienteret salgskanal, og selskabet har kontakt med et stigende antal stomi- og kontinenspatienter, i forbindelse med at de bliver udskrevet fra hospitalerne.

En tredjedel af alle udskrevne stomipatienter i USA bliver som konsekvens heraf tilmeldt Coloplast Care-programmet, og det er flot set i lyset af, at Coloplast har en markedsandel på 15%.

Med Coloplasts overordnede målsætning om at levere innovative produkter og services til det amerikanske marked, overtog Coloplast den amerikanske distributør af medicinsk udstyr Comfort Medical i december 2016.

Coloplast har store forventninger til udviklingen på det amerikanske marked, og selskabet vil investere mere for at accelerere væksten i USA. Opkøbet af Comfort Medical, i første kvartal af regnskabsåret, udgør endnu et element i Coloplasts overordnede ambition om at bringe innovative produkter og serviceydelser til det amerikanske marked

Integrationen af Comfort Medical forløber som planlagt, og Coloplast leverer tocifret organisk vækst i den kroniske forretning i USA i 2016/17.

Tocifret organisk vækst i USA er godt, men væksten er fortsat ikke høj nok, og derfor forventer vi yderligere investeringer for at forbedre vækstmomentet i de kommende år.

### 2.3 Det tredje område af strategien omhandler **effektivitet i særklasse**.

Gennem ambitiøse globale driftsplaner – herunder 'Innovation Excellence', stræber Coloplasts produktionsapparat efter effektivitet i særklasse.

Som led i 'Innovation Excellence' har Coloplast styrket og effektiviseret sine pilot- og ramp-up kompetencer og som resultat heraf reduceret antallet af produktionsmedarbejdere i Danmark.

Selskabet lægger stor vægt på at forretningen drives effektivt, og som et globalt selskab i sundhedsindustrien må vi konstant forbedre sig os for at være konkurrencedygtige.

Som led i Coloplasts LEAD20-strategi introducerer selskabet en ny driftsplan "Global Operations Plan IV" (kaldet GOP4), som vil bidrage med EBIT marginforbedringer på 150 basispunkter med fuld effekt fra starten af 2020/21.

Med GOP4-driftsplanen samler Coloplast sine pilot-aktiviteter på selskabets innovationsfabrik i Mørdrup. Som konsekvens heraf forventer Coloplast at lukke selskabets fabrik i Thisted inden udgangen af 2019/20.

I den forbindelse er det vigtigt for mig at understrege, at der absolut ikke er noget at udsætte på medarbejdernes arbejde i Thisted, tværtimod.

Afviklingen af fabrikken omhandler udelukkende omkostningerne ved at producere, og der bliver naturligvis iværksat en plan for at hjælpe de berørte 167 medarbejdere godt videre.

Det er en vanskelig beslutning at lukke fabrikken i Thisted efter mere end 50 års tilstedeværelse, og det er en beslutning som alene er taget ud fra behovet for at være globalt konkurrencedygtig.

Det kræver et konstant fokus på effektivitet og forbedringer, og indbefatter også beslutningen om at producere dér, hvor det giver bedst mening for forretningen.

En konsolidering af fabrikkerne i Thisted og Mørdrup samler selskabets pilot-aktiviteter ét sted – tæt på forskning & udviklingsorganisationen her i Humlebæk – og ramp-up-aktiviteterne vil blive overflyttet til selskabets fabrikker i Ungarn. Det øger selskabets effektivitet og muligheder for at investere yderligere i innovation.

Udover fabrikkerne i Ungarn har selskabet planer om at investere i volumenfabrikker i Mellemamerika.

Coloplast er en udviklingsforretning, og med den nye driftsplan har selskabet gode betingelser for at skabe stærke resultater frem mod 2020.

2.4 Nu kommer vi til den del af strategien, som vedrører **stærk lederudvikling**.

Coloplast vokser og selskabet har derfor konstant brug for nye ledere. Udvikling af ledere i Coloplast er i høj grad med til at understøtte selskabets vækst.

Det sker gennem rekruttering af nye ledere og ved at udvikle næste generation af ledere på tværs af geografi og funktioner. Det er samtidig selskabets ambition, at 2/3 af alle åbne lederpositioner besættes med interne kandidater.

Selskabet har i året der er gået investeret i et nyt ledelsesprogram – Business Leadership Program – for mellemledere.

Målet er at udvikle fremtidens seniorledere i Coloplast, og 90 ud af 120 har været igennem programmet i det første år.

Hertil kommer en række interne initiativer, der skal være med til at sikre flere kvinder i ledelsen. Målet er, at Coloplast kontinuerligt forbedrer fordelingen mellem mænd og kvinder i ledelsen hvert år. Den langsigtede ambition er en fornuftig balance i fordelingen af begge køn på alle ledelsesniveauer, dvs. når fordelingen er mindst 40/60.

Når man opererer og konkurrerer globalt, er diversitet en forudsætning for succes. De interne processer skal derfor sikre lige muligheder for medarbejdere uanset køn, alder, race og nationalitet.

Det var højdepunkterne fra første år med LEAD20 - nu vil jeg så sætte lidt flere ord på Coloplasts nye vækstambitioner.

Som jeg nævnte tidligere er det med ønsket om at accelerere væksten og tage markedsandele, at Coloplast præsenterer en ny langsigtet finansiell forventning for LEAD20 strategiperioden.

Forventningerne til den organiske vækst er bibeholdt på 7-9% per år, og det er ambitionen at levere i den øvre del af vækstintervallet. Samtidig ændres forventningerne til EBIT-marginen fra 50-100 basispunkters marginudvidelse per år til en forventning om en EBIT-margin på mere end 30% i faste valutakurser.

Selskabets forventninger til EBIT-marginen betyder, at selskabet øger den årlige stigning i kommercielle investeringer fra cirka 1 procent af omsætningen til op til 2 procent af omsætningen.



Det betyder solide investeringer i salg, marketing og produktudvikling på tværs af geografiske regioner, alt sammen med det formål at accelerere væksten.

Coloplast vil desuden forfølge ikke-organiske vækstmuligheder inden for 'home care' og distribution på Coloplasts hovedmarkeder og på den måde styrke selskabets position og service over for brugerne.

### **3. Hovedtal for finansåret 2016/2017**

Jeg vil nu berette om hovedtallene for året, der er gået.

Coloplast offentliggjorde årsregnskabsmeddelelsen for 2016/17 den 2. november. Samme dag udkom også Årsrapporten og den opdaterede Corporate Responsibility rapport.

Med positiv vækst i alle forretningsområder og i alle regioner har det forgangne år bidraget til at udbygge Coloplasts position som global markedsleder.

Den organiske omsætningsvækst blev 7% og målt i danske kroner steg omsætningen med 6% til 15.528 mio. kr. Væksten i danske kroner er primært påvirket af et fald i værdien af blandt andet det britiske pund mod den danske krone. Tilkøbt vækst blev 1% som følge af opkøbet af Comfort Medical, som Coloplast overtog i december 2016.

Andre forhold påvirkede den rapporterede vækst i danske kroner negativt med 1% grundet et engangsbeløb på 90 mio. kr. i tredje kvartal til U.S. Department of Veterans Affairs (Veterans Affairs), som følge af, at Coloplast identificerede fejlagtig administration af de kontraktmæssige forpligtelser vedrørende en aftale fra 2009 med Veterans Affairs.

De 90 mio. kr. vedrører kontinensprodukter og blev fratrukket direkte i omsætningen i tredje kvartal. Forholdet påvirker ikke den organiske vækst for perioden, og så er det også værd at nævne, at Coloplast har genvundet kontrakten med Veterans Affairs.

Driftsresultatet før særlige poster blev 5.024 mio. kr. mod 4.846 mio. kr. sidste år, hvilket medførte en stigning på 178 mio. kr. eller 4%. Dette svarer til en overskudsgrad på 32% mod 33% i sidste år. I faste valutakurser, korrigeret for engangsbeløbet på 90 mio. kr. til Veterans Affairs, voksede driftsresultatet med 9% svarende til en overskudsgrad på 33%, som var på niveau med sidste år.

Årets resultat før særlige poster blev 3.797 mio. kr. mod 3.728 mio. kr. sidste år, hvilket var en øget indtjening på 69 mio. kr. eller 2% i forhold til sidste år.

Indtjeningen pr. aktie (EPS) før særlige poster, udvandet, steg tilsvarende med 2% til 17,87 kr.

Ved regnskabsårets afslutning havde Coloplast 10.905 medarbejdere, hvoraf 9.513 var ansat uden for Danmark. I årets løb er antallet af medarbejdere steget med 6%. Stigningen i antallet af medarbejdere finder primært sted inden for salg og produktion og afspejler, at virksomheden vokser og investerer i vækst.

Salget af stomiprodukter leverer 7% organisk vækst og 6% rapporteret vækst. Tilkøbt vækst blev 1% som følge af opkøbet af Comfort Medical. Salget i Stomi voksede primært med SenSura® porteføljen samt Brava® tilbehørsprodukter. Væksten kan blandt andet tilskrives udviklingen i Storbritannien, Tyskland og Kina.

Salget udgjorde 6.291 mio. kroner, hvilket svarer til 41% af den samlede omsætning.

Coloplast fastholder sin position som leder på verdensmarkedet for stomiprodukter med 35-40% af markedet.

Markedsvæksten vurderes til at være 4-5%.

Salget af kontinensprodukter leverer 7% organisk vækst og 7% rapporteret vækst. Tilkøbt vækst blev 2% som følge af opkøbet af Comfort Medical.

Det er fortsat salget af SpeediCath® intermitterende katetre samt Peristeen®, der driver væksten i Kontinensforretningen. Væksten i kontinensforretningen kan primært tilskrives USA, Storbritannien, Tyskland og Frankrig.

Salget udgjorde 5.543 mio. kroner, hvilket svarer til 36% af den samlede omsætning.

Coloplast er fortsat global markedsleder på kontinensområdet med en markedsandel på omkring 40%. Markedsvæksten vurderes til at være 5-6%.

Salget af urologiprodukter leverer 10% organisk vækst og 10% rapporteret vækst. Væksten var primært drevet af det amerikanske marked af produkter til behandling af stress-urin-inkontinens og nedsunket underliv, et marked hvor Coloplast i løbet af året har oplevet stærk vækst og taget markedsandele.

Væksten for Urologi er fortsat drevet af det amerikanske marked, men Frankrig bidrog også til væksten.

Salget udgjorde 1.641 mio. kroner, hvilket svarer til 11% af den samlede omsætning.

Markedsvæksten estimeres til 3-5%. Coloplasts andel af det samlede globale marked for urologiprodukter er omkring 15%.

Coloplast har siden 2011 været part i søgsmål i USA, hvor der er nedlagt påstand om produktansvar ved brug af underlivsnet, til behandling af nedsunket underliv og stress-urin-inkontinens.

Selskabet har til dato udbetalt 4,2 mia. kroner, hvoraf 1,8 mia. kroner blev udbetalt i 2016/17.

Vurderingen er, at mere end 95 procent af de kendte sager nu er afsluttet ved forlig, og sagen er derfor i sin afsluttende fase.

Salget af hud- og sårplejeprodukter leverer 4% organisk vækst og 4% rapporteret vækst og blev fortsat drevet af Biatain® skumbandager.

Væksten for Sårpleje er positivt påvirket af et gunstigt momentum i Europa, hvor især Tyskland bidrog til væksten. Derudover oplevede Kina et forbedret momentum i løbet af året. Væksten i Sårpleje blev negativt påvirket af prisreformer i Grækenland og Frankrig.

Salget af hud- og sårplejeprodukter udgjorde 2.143 mio. kr., hvilket svarer til 14% af den samlede omsætning.

Markedsvæksten estimeres til 2-4%. Coloplasts andel af det samlede globale marked for hud- og sårplejeprodukter er 7-9%.

Som en del af LEAD20 har selskabet tidligere kommunikeret et mål om at fordoble hud- og sårplejeforretningen. Det er fortsat ambitionen, men selskabet vurderer, på grund af et udfordrende år med prisreformer i Frankrig og Grækenland, at 2022 er et mere realistisk mål.

Og så til udviklingen på Coloplasts geografiske markeder.

I Europa udgjorde den organiske vækst 5%. Omsætningen var 9.394 mio. kroner, hvilket svarer til 60% af den samlede omsætning.

På andre etablerede markeder udgjorde den organiske vækst 8%. Omsætningen var 3.642 mio. kr., hvilket svarer til 23% af den samlede omsætning.

I øvrige markeder udgjorde den organiske vækst 13%. Omsætningen voksede til 2.582 mio. kr., hvilket svarer til 17% af den samlede omsætning.

Og nu til omkostningerne, som virksomheden generelt har godt styr på.

Distributionsomkostningerne udgjorde 4.371 mio. kr. mod 4.131 mio. kr. sidste år svarende til en stigning på 240 mio. kr. Distributionsomkostningerne indeholder investeringsinitiativer inden for salg og marketing i hovedsageligt Sårpleje, Urologi i USA og Kontinens i Japan, Australien og Sydkorea.

Administrationsomkostningerne udgjorde 623 mio. kr. mod 561 mio. kr. sidste år svarende til en stigning på 62 mio. kr. Stigningen i perioden er drevet af juridiske omkostninger relateret til patentrettigheder samt transaktionsomkostninger på omkring 7 mio. kr. i forbindelse med opkøbet af Comfort Medical.

Forsknings- og udviklingsomkostningerne steg 65 mio. kr. i forhold til sidste år og endte på 574 mio. kr. Stigningen på 13% skyldes et generelt højere aktivitetsniveau herunder det nye kliniske performance-program. Forsknings- og udviklingsomkostningerne udgjorde dermed 4% af omsætningen mod 3% sidste år.

Den samlede balancesum udgjorde 12.050 mio. kr., hvilket er en stigning på 1.043 mio. kr. i forhold til starten af regnskabsåret.

Egenkapitalen steg med 884 mio. kr. siden regnskabsårets start til 5.952 mio. kr.

Årets frie pengestrømme var 1.632 mio. kr. mod 2.425 mio. kr. sidste år. Reduktionen skyldtes købet af Comfort Medical på 1.144 mio. kr.

Korrigeret for udbetalinger i forbindelse med retssager i USA om produktansvar vedrørende brug af transvaginale net til behandling af nedsunket underliv og stressurininkontinens samt købet af Comfort Medical blev de frie pengestrømme 4.079 mio. kr. mod 4.023 mio. kr. sidste år.

De frie pengestrømme er blandt andet returneret til aktionærene i forbindelse med aktietilbagekøb og udbytte.

I 2015/16 iværksatte Coloplast et aktietilbagekøbsprogram på 1 mia. kr. frem til udgangen af regnskabsåret 2016/17. Første del på 500 mio. kr. blev afsluttet i august 2016. Anden del, også på 500 mio. kr., blev afsluttet i juli 2017.

Bestyrelsen indstiller på generalforsamlingen dags dato, at der udbetales yderligere udbytte på 10,5 kroner pr. aktie. For året vil der således være udbetalt udbytte på samlet 15 kr. pr. aktie mod 13,5 kr. pr. aktie sidste år. Dette svarer til en samlet udbetaling på 3.183 mio. kroner for 2016/17 og en pay out ratio på 84%.

På den sidste handelsdag i forrige regnskabsår var Coloplast-aktien noteret til kurs 514 på NASDAQ i København. På den sidste dag i regnskabsåret, som jeg beretter om i dag, lukkede aktien på 511. Det svarer til et fald på 0,6%.

Afkastet på Coloplast-aktien har i perioden 1/10-2016 til 30/9-2017 været 2,3% inklusivt udbytte udbetalt i perioden. Til sammenligning ville en investering i aktierne i C20 indekset i samme periode have givet et afkast på 16,9%.

Her ved frokosttid var kursen 495 kr. Siden årets afslutning er Coloplast-aktien, lige som markedet, faldet med cirka 3%.

Og så til de finansielle forventninger.

I 2017/18 forventer Coloplast en organisk omsætningsvækst på omkring 7% i faste valutakurser og 5-6% i danske kroner, primært som følge af faldet i kursen på USD og dollarrelaterede valuta i forhold til DKK.

I forventningerne er der indregnet en negativ effekt på 100 mio. kr. som følge af patentudløbet på SpeediCath® standardkatetre.

Derudover indregnes effekten af en omfattende sundhedsreform i Grækenland på 100 mio. kr., som forventes at ramme alle forretningsområder og betyder, at årets prispres forventes at være mere end 1%.

Der forventes en EBIT-margin på 31-32% i faste valutakurser og omkring 31% i danske kroner. Forventningerne til EBIT-marginen indeholder også effekten af ovenstående forhold samt investeringer i kommercielle initiativer på op til 2% af omsætningen.

Anlægsinvesteringer forventes at udgøre omkring 700 mio. kr. Den effektive skattesats forventes at blive omkring 23%.

Med disse ord nåede jeg til vejs ende af årsberetningen.

Jeg vil gerne slutte af med at takke medarbejdere, ledelse og direktion for en solid og dygtig indsats og mine bestyrelseskolleger for et både konstruktivt og positivt samarbejde.

Nu har vi jo talt meget om, hvilken værdi der er blevet skabt gennem året for selskabet og for aktionærerne.

Nu synes jeg, vi skal tage et kig på den værdi, Coloplast skaber og har skabt for brugerne over de sidste 60 år. Tillykke med jubilæet.

(Jubilæumsvideo fremvises)