

År 2018, den 5. april, kl. 16.00 afholdtes ordinær generalforsamling i FLSmith & Co. A/S, CVR-nr. 58 18 09 12, på selskabets adresse, Vigerslev Allé 77, 2500 Valby.

Dagsordenen var som følger:

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i 2017
2. Forelæggelse og godkendelse af årsrapport for 2017
3. Godkendelse af honorar til bestyrelsen:
  - a. Endelig godkendelse af honorarer for 2017
  - b. Foreløbig fastsættelse af honorarer for 2018
4. Anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisor
7. Forslag fra bestyrelsen
  - 7.1. Ændring af vedtægterne – fornyelse af bestyrelsens bemyndigelse til at forhøje selskabskapitalen
  - 7.2. Egne aktier
8. Eventuelt

Bestyrelsens formand, Vagn Sørensen, bød velkommen og oplyste, at bestyrelsen i overensstemmelse med § 7 i selskabets vedtægter havde udpeget advokat Klaus Søgaard som dirigent.

Dirigenten gennemgik reglerne i selskabsloven og selskabets vedtægter vedrørende indkaldelse af den ordinære generalforsamling og erklærede generalforsamlingen for lovlig og beslutningsdygtig.

Dirigenten gennemgik vedtagelseskravene for dagsordenens punkter og oplyste, at bestyrelsens forslag under punkt 7.1 skulle vedtages med 2/3 majoritet, og alle de resterende forslag på dagsordenen kunne vedtages med simpel majoritet.

På generalforsamlingen var repræsenteret nominelt kr. 498.825.140 af aktiekapitalen, svarende til 50,23 % af selskabets samlede aktiekapital efter nedregulering for egne aktier. Den repræsenterede kapital modsvarede 498.825.140 stemmer, svarende til 50,23 % af det samlede antal stemmer eksklusive stemmer på egne aktier.

Til generalforsamlingen var udstedt 413 adgangskort, hvoraf antal registrerede adgangskort var 208, heraf 164 med stemmeret. I alt 20,50 % af de repræsenterede stemmer havde meddelt bestyrelsen fuldmagt, og 38,51 % af de repræsenterede stemmer havde udfyldt afkrydsningsfuldmagt eller brevstemt.

Dirigenten oplyste, at dagsordenens første fire punkter ville blive forelagt samlet af bestyrelsens formand.

Ad. 1-4. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i 2017, godkendelse af årsrapport for 2017, godkendelse af honorarer til bestyrelsen og anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport

Formanden aflagde følgende beretning:

“Det er mig en stor glæde, at vi i dag er samlet i disse historiske omgivelser i Valby, hvor vi har været tilstede siden 1898 med Valby Maskinfabrik. Vi har også haft hovedkvarter her siden 1956, og faktisk har vi planer om at opføre et nyt campus her på stedet.

Efter godt fem år med vanskelige markedsforhold ser det omsider ud til, at vi går en tid med vækst i møde. Det er vi godt forberedte på. Vi har gennemført en række tiltag for at effektivisere vores forretning, og det betyder, at vi i dag har en optimeret omkostningsstruktur, en bredere og mere målrettet produktportefølje, en optimeret geografisk tilstedeværelse og en stærk kapitalstruktur. Vi har med andre ord 'orden i eget hus', hvilket er et solidt udgangspunkt for at skabe en profitabel forretning.

Men disse ting er ikke i sig selv vækstkatalysatorer. Derfor har vi sideløbende prioriteret at investere betragtelige summer i udvikling af vores medarbejdere og i udvikling af nye og innovative produkter. Det er her nøglen til vækst ligger, og vi har en målsætning om, at vores omsætning skal vokse mere end markedet i de kommende år.

Med et fald i omsætningen på knap 30 % over de seneste fem år kunne jeg tale længe om alt det, vi har gjort for at tilpasse omkostninger og organisation til de nuværende markedsforhold. Men i stedet vil jeg kigge frem og zoome ind på, hvad vi gør og har gjort for at skabe lønsom vækst i de kommende år. For som vi har sagt igennem hele lavkonjunkturen: "Vi navigerer gennem de svære tider og forbereder os til fremtiden". En fremtid, der vil være drevet af efterspørgsel på produktivitet, og FLSmidth vil være den førende leverandør af bæredygtig produktivitet til den globale cement- og mineralindustri.

Forholdet til vores kunder i nedgangstiderne definerer vores succes i opsvinget. Selvom vi har været tvunget til at skære omkostninger de seneste år, har vi altid prioriteret at opretholde en stærk og kompetent salgstyrke. Vi har hovedsageligt tilpasset de administrative funktioner, mens vores salgsfunktioner kun har været berørt i mindre grad. Det betyder, at vi i dag har en relativt større andel medarbejdere i direkte kundekontakt. Hvis jeg må drage en parallel, tales der ofte om, at fremtidens sundhedsvæsen skal have "flere varme hænder", mens der skal spares penge på administrationen. Det er præcis, hvad vi har gjort for at give vores kunder en endnu bedre behandling – og det kan mærkes. Vi har gennemført målinger på vores kundeloyalitet, og det står klart, at vi har et stærkt *brand* i både mine- og cementindustrien. Vores kunder forbinder os især med høj kvalitet og pålidelighed, hvilket også afspejles i vores interne kvalitetsmål, DIFOT (Delivery in full on time), som steg fra 84 % i 2016 til 88 % i 2017.

Målingerne viser også, at der er plads til forbedringer, og særligt på ét punkt kan vi gøre en stor forskel. Det skal være enklere at lave forretning med FLSmidth. Derfor arbejder vi målrettet mod at skabe 'ét ansigt til kunden', og det vil være et vigtigt fokusområde i 2018. Som et delelement i bestræbelserne har vi løbende åbnet nye salgskontorer rundt om i verden for at sikre en højere grad af

lokal tilstedeværelse. Desuden har vi styrket vores fokus på enkelt produkter og øget vores udbud af livscyklusløsninger på tværs af produkter, processer og services.

For yderligere at styrke vores livscyklusløsninger gennemførte vi i 2017 det første opkøb i fem år. Med opkøbet af en del af Sandvik Mining Systems bliver det muligt at digitalisere og optimere vores kunders drift hele vejen fra minen til procesanlægget ved hjælp af såkaldt 'in-pit-crushing-and-conveying'. Det vil styrke vores position som foretrukken leverandør til mineindustrien, hvor mange af vores kunder ønsker at arbejde mere strategisk med færre leverandører. En strategi som vi i øvrigt selv følger i forholdet til vores leverandører. I tillæg til overtagelsen af en række kerne-teknologier medførte opkøbet tilgang af 187 kompetente og erfarne medarbejdere, som nu alle er blevet godt integreret i vores eksisterende organisation.

Ét er at have den rigtige produktportefølje, en salgsstyrke og en administration af en passende størrelse, og en ideel geografisk placering. Noget andet er at have de rigtige medarbejdere med de rigtige kompetencer. At tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere har altid været et kerneelement i FLSmidts DNA, og begunstiget af en relativt set sund økonomi har vi igen i 2017 været i stand til at gennemføre omfattende træningsprogrammer for et stort antal medarbejdere. Kombinationen af en sund økonomi og et godt renommé har derudover gjort os i stand til at tiltrække og ansætte nye dygtige medarbejdere trods nedgangstider.

På ét område, som er særdeles vigtigt for både vores medarbejdere og vores kunder, så vi desværre en negativ udvikling i det forgangne år. Det gælder ulykkesfrekvensen, der beregnes som antal arbejdsulykker pr. 1 million arbejdstimer. Fra 2012 til 2016 så vi et flot fald i dette nøgletal fra 4,7 til 1,5, men beklageligvis steg tallet i 2017 til 1,8. Det førte til, at der i løbet af året blev afholdt i gennemsnit 14 timers sikkerhedstræning pr. medarbejder, hvilket er 38 % mere end året før. Den negative udvikling i ulykkesfrekvensen er naturligvis ikke tilfredsstillende, og der er gennemført konkrete tiltag for at genoprette den positive trend.

I år er det ti år siden, at vi skrev under på UN Global Compact, der er FN's generelle principper for virksomheders arbejde med samfundsansvar, og vi er fortsat fuldt ud dedikeret til principperne. Der er ingen tvivl om, at bæredygtighed bliver endnu vigtigere for vores kunder i fremtiden, og dermed også af afgørende betydning for vores forretningsmodel.

Vi arbejder målrettet på at øge diversiteten i sammensætningen af vores medarbejdere. Som mange andre ingeniørvirksomheder har vi en lav andel af kvindelige medarbejdere, men vores målsætning er, at andelen i år skal stige med et procentpoint fra 13,5 til 14,5 procent, lige som andelen af kvindelige chefer gerne skal følge med.

På medarbejdersiden er jeg glad for at kunne berette, at næsten alle, nemlig 90 procent af vores medarbejdere, er i årlig dialog med deres overordnede om deres performance og udviklingsmuligheder. Det er et væsentligt kriterium for, at vi kan tiltrække, fastholde og udvikle talentfulde medarbejdere over hele kloden.

I 2017 intensiverede vi indsatsen med at auditere vores leverandører. Det blev til 113 besøg, hvor forhold som sikkerhed, overholdelse af lovgivning og miljømæssige og industrimæssige standarder, samt ikke mindst overholdelse af basale menneskerettigheder blev undersøgt. Ingen af besøgene førte til, at vi så os nødsaget til at afbryde samarbejdet med en leverandør.

Samlet set brugte vi i FLSmidth 242 tusinde kubikmeter ferskvand, og vi udledte 65 tusind tons CO<sub>2</sub> i 2017 – sidstnævnte er en stigning på godt 20 tusind tons, hvilket primært skyldes, at de cementfabrikker, som vi står for driften af, for første gang tæller med i regnskabet.

Cement- og i særdeleshed mineindustrien har historisk været forholdsvis konservative industrier, men vores kunders behov ændrer sig i dag hurtigere end tidligere. Mere end nogensinde efterspørger kunderne løsninger og ikke blot maskiner, hvilket vil sige produktivitet og ikke blot kapacitet. I den henseende har vores fokus på at opretholde en stærk salgskraft, selv igennem tider med lavere ordreindgang, været en kærkommen strategi, da kundedialogen har givet os en solid platform for produktudvikling. Vi har de seneste år prioriteret udvikling af produktivitetsfremmende produkter og løsninger med hurtig kommercialisering for øje. Derudover har vi fortsat investeret i større forsknings- og udviklingsprojekter, som potentielt kan transformere måden, vores kunder driver forretning på. Blandt andet fortsatte vi i 2017 udviklingen af Rapid Oxidative Leaching (ROL) og Dry Stack Tailings, som på hver deres felt er banebrydende for mineindustrien. ROL er en ny teknologi til mere effektiv udvinding af kobber og guld. Dry Stack Tailings er en løsning, der kraftigt reducerer vandforbruget forbundet med minedrift og samtidig eliminerer risikoen for potentielt negative spildevandseffekter. Begge løsninger øger produktiviteten, samtidig med, at de mindsker miljøbelastningen, og de lever dermed fuldt op til vores målsætning om bæredygtig produktivitet.

Vores kunders jagt på produktivitet og højere afkast gør dem mere modtagelige for innovation og nye måder at arbejde på, herunder en øget interesse for digitalisering. Vi har allerede en stærk digital position i form af vores mange års erfaring med at automatisere cementfabrikker, og det er vores ambition at tage digitaliseringen til et nyt niveau ved at gøre hele vores portefølje af produkter intelligente og selvlærende. Gennem indbyggede sensorer i produkterne vil vi indsamle store mængder af data, og med integrerede IT-platformer og dataanalyse vil vi kontinuerligt øge produktiviteten for vores kunder. Potentialet i digitalisering er enormt, men vi skal også være ærlige at sige, at vi først og fremmest ser det som en katalysator for fremtidig forretning. Digitalisering vil blive en naturlig og integreret del af vores nuværende produktportefølje og vil kun i begrænset omfang blive et nyt og selvstændigt forretningsområde. Med start 1. maj har vi ansat Mikael Lindholm som Chief Digital Officer og medlem af koncerndirektionen. Mikael er svensk og har mange års erfaring indenfor digitalisering af service- og produktionsvirksomheder. Han kommer senest fra en stilling som 'Vice President for Internet of Things' i Telenor.

Efter en længere årrække med vanskelige markedsforhold er det som sagt vores opfattelse, at vi går en tid med vækst i møde. I første omgang drevet af mineindustrien. Som jeg også nævnte i min indledning, har vi en ambition om at vokse mere end markedet. Tre kerneområder, der skal være med til at drive denne vækst, er innovation, ekspansion af produkter og øget salg af sliddele (Wear parts). Jeg har allerede omtalt vores indsats på innovationsfronten, så jeg vil nu knytte nogle ord til de øvrige to områder.

Ved generalforsamlingen sidste år talte jeg om, hvordan vi igennem årene er lykkedes med at opbygge en stor serviceforretning med fokus på reservedele, opgraderinger og vedligehold. Imidlertid er der fortsat et forretningsområde med stort potentiale, som vi stort set ikke har serviceret. Det er markedet for sliddele, og det udgør en stor andel af det samlede servicemarked. Lad mig give et eksempel: Ved udvinding af mineraler benyttes store møller til at formale klippestykker fra minen. Hvis gearret til møllen går i stykker, kan kunden købe en ny reservedel fra os. Selve formalingen sker inde i møllen ved, at et stort antal stålkugler banker mod klippestykkerne fra minen, hvormed de knuses. I processen rammer stålkuglerne også konstruktionen på indersiden af møllen, hvilket skaber et enormt slid på udstyret. For at beskytte det kostbare udstyr, monterer man et dæklag inde i møllen, en såkaldt *mill liner*. Det er en sliddele, som skal udskiftes med jævne mellemrum. Historisk



set har sliddele ikke været en del af FLSmidths produktportefølje, men det er de blevet nu, og fremadrettet vil vi sælge både reservedele og sliddele. I 2017 intensiverede FLSmidth indsatsen med at komme ind på dette marked. For få år siden solgte vi stort set ingen sliddele. I 2017 udgjorde de omkring 5 % af omsætningen i Customer Services Divisionen, og det er vores målsætning, at de skal udgøre mindst 10 % af divisionens salg i 2019.

Selvom sliddele er mere konkurrenceudsatte end reservedele, udgør de et stort potentiale for lønsom vækst, og de gør os i stand til at tilbyde mere komplette livscyklusløsninger og på den måde blive vores kunders foretrukne forretningspartner. Vores bestræbelser i forhold til digitalisering vil være med til at bane vejen for salg af sliddele, netop fordi det flytter fokus fra produkter til løsninger. Med dataindsamling fra sensorer i produkterne kan vi hjælpe vores kunder med at optimere deres produktion, så slitage reduceres, samtidig med at kunderne kan få information om, hvornår det er tid til at udskifte sliddelene, så der kan foretages forebyggende vedligeholdelse i stedet for langt dyrere uforudsete produktionsstop. Det gør det mere oplagt for kunden at købe sliddele fra os som en del af en samlet løsning, som mange af de eksisterende leverandører af sliddele ikke kan tilbyde. Samtidig giver salg af sliddele anledning til hyppigere kundekontakt, hvilket kan have en positiv afsmittende effekt på øvrige dele af forretningen. Vores fokus på at styrke vores produktportefølje, det vi også kalder 'product line management,' vil hjælpe os med at identificere nye værdiskabende sliddele, som kan bidrage til vækst de næste mange år.

Produktsalg er også i sig selv en ekstraordinær vækstmulighed i de kommende år. På kapitalmarkedsdagen i juni 2017 præsenterede FLSmidths ledelse eksempler på produkter med et særligt interessant vækstpotentiale. For nogle produkter ser vi et potentiale for ekspansion i deres eksisterende marked, det gælder for eksempel pumper. For andre produkter ser vi muligheder for at sælge i tilstødende markeder. For eksempel vores fuldautomatiserede pakkeanlæg til cementindustrien, som kan tilpasses og sælges til byggemateriale- og petrokemikalie-industrien.

Vores øgede fokus på produktsalg er afspejlet i resultatet for Product Companies divisionen, som i 2017 viste en omsætningsvækst på 11 %.

Jan Kjærsgaard blev udnævnt til ny chef for Product Companies Divisionen og medlem af koncernledelsen per 1. marts i år. Jan er dansk statsborger og 51 år gammel. Han kommer fra en stilling som CEO for Bladt Industries A/S og var før det i over 10 år i direktionen for Siemens vind aktiviteter, senest som administrerende direktør for Siemens Wind Power A/S og samtidig CEO for de globale land vindmølle aktiviteter. Jan har lang og omfattende erfaring med globale ingeniørprojekter og opbygning af kunderelationer.

Den tidligere chef for Product Companies Divisionen, Bjarne Moltke Hansen, valgte at fratæde som koncerndirektør i maj sidste år efter en mere end 30 år lang og flot karriere i FLSmidth koncernen. I den mellemliggende periode har Brian Day, chef for Customer Services divisionen varetaget rollen som midlertidig chef for Product Companies Divisionen, og jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke Brian for den store ekstra arbejdsindsats.

Vækst har været det helt overordnede tema på ledelsens agenda i 2017, men lad mig slå fast, at vækst ikke er et mål for os i sig selv. Vores bestræbelser går på lønsom vækst, og skal vi fastholde et fortsat stramt greb om omkostningerne samtidig med, at vi investerer i forretningen, stiller det krav til, at vi gør tingene på en smartere måde. Det gælder både processer og produkter.

I 2017 fortsatte vi således arbejdet med at standardisere FLSmidths produktportefølje. Vi bruger value engineering og modularisering til at gentænke designet af vores produkter for at reducere omkostninger og kompleksitet uden at gå på kompromis med kvalitet og funktionalitet. For eksempel lancerede vi i 2017 en ny cementmølle til formaling af råmateriale fra stenbruddet, som bygger på den samme designplatform, som vores eksisterende mølle, der bruges til formaling af cementklinker. Det betyder, at kunden kan bruge samme reservedele og samme vedligeholdelsesprocedurer til de to møller, og samtidig kan vi fremstille møllerne mere effektivt.

Der ligger et stort potentiale i at kunne reducere vores indkøbsomkostninger via standardisering. Produktionsomkostningerne udgør ca. 75 % af vores samlede omsætning, hvoraf 70-80 % relaterer sig til indkøb fra underleverandører. Ved at designe vores produkter smartere kan vi opnå markante indkøbsbesparelser, og vi opnår også andre fordele såsom en reduktion i ingeniørtimer, øget produkt-pålidelighed og enklere vedligeholdelsesprocedurer – til stor gavn for vores kunder og i sidste ende os selv. Vi er langt fra i mål, men standardiseringsprogrammet har givet betragtelige resultater allerede i 2017, og har været med til at afbøde konsekvenserne af det markante prispres i cementmarkedet.

Efter boom-årene i 2006 til 2008 blev markedet for ny cementkapacitet næsten halveret i 2009 og har været stort set stagneret siden. Kombinationen af et uændret antal leverandører og færre nye projekter har ført til det betydelige prispres, vi har oplevet de seneste år. En bedring i den globale økonomiske vækst og flere store cementordrer i slutningen af 2016 og starten af 2017 gav forhåbninger om et spirende opsving, men opsvinget er foreløbigt udeblevet, og vi forventer en flad udvikling i cementmarkedet i 2018.

Nedgangen i mineinvesteringer startede i 2011, som ligeledes var starten på en femårig nedadgående trend for råvarepriserne. Priserne på de fleste råvarer steg betragteligt igen i løbet af 2016 og 2017, og efterspørgslen på mineraler har været stabil til stigende i hele perioden. Det har givet anledning til mere optimisme i mineindustrien - en optimisme, der førte til flere kundehenvendelser og stigende ordreaktivitet for FLSmidth i andet halvår af 2017.

Større efterspørgsel på mineudstyr og fremgang i serviceforretningen førte til den højeste ordreindgang for koncernen i fire år. Der er typisk et års forskydning mellem ordreindgang og omsætning i FLSmidth, og koncernens omsætning faldt med 1 % til 18,0 mia. kr. i 2017. Korrigeret for valutaeffekter var omsætningen i 2017 uændret i forhold til året før. Både omsætning og indtjening udviklede sig som forventet i 2017. Omsætningen landede i midten af det forventede interval, og EBITA-marginen endte på 8,4 % mod en forventning på 7-9 %. EBITA steg fra 1,3 mia. kr. i 2016 til 1,5 mia. kr. i 2017 som følge af en lidt højere brutto-margin og lavere administrationsomkostninger. Afkastet af den investerede kapital var 10,4 % - lidt bedre end de forventede 8-10 %.

Finansielle poster, skat samt ikke-fortsættende aktiviteter havde en betydelig negativ indvirkning på årets resultat. Med hensyn til ikke-fortsættende aktiviteter kan det nævnes, at der fortsat arbejdes på at sælge den del af materialehåndterings-forretningen, der relaterer sig til havneinstallationer. Vi forventer en konklusion på processen i indeværende år.

Serviceforretningen viste sig igen at være et stabilt og profitabelt fundament for koncernen i et år, hvor projektfretningen var under fortsat pres på både omsætning og indtjening. Den totale serviceforretning udgjorde 58 % af omsætningen og stod for størstedelen af indtjeningen i 2017.

Omsætningen relateret til FLSmidths totale cementforretning udgjorde i 2017 8,4 mia. kr., hvilket var på niveau med året før. EBITA-marginen relateret til den totale cementforretning steg til 5,9 % mod 4,8 % i 2016. Stigningen var et resultat af interne omkostningstiltag og et ændret forretningsmix.

Omsætningen relateret til FLSmidths totale mineralforretning faldt 2 % til 9,8 mia. kr. i 2017, da bedringen i den mineralrelaterede serviceforretning ikke var tilstrækkelig til at modvirke konsekvenserne af faldende mineinvesteringer i de foregående år. EBITA-marginen relateret til den totale mineralforretning steg til 10,4 % i 2017 fra 8,7 % året før, ligeledes drevet af interne omkostningstiltag og forretningsmix. Det betyder, at til trods for det lille fald i omsætning, steg EBITA fra 870 mio. kr. i 2016 til 1 mia. kr. i 2017.

Som følge af et forbedret driftsresultat blev 2017 endnu et godt år set fra et pengestrømsperspektiv, om end knap så stærkt som året før, hvor forbedringer i arbejdskapitalen havde en markant positiv effekt. Pengestrømme fra driften udgjorde 1,1 mia. kr. i 2017. Den forrentede nettogæld faldt med 1,0 mia. kr. til 1,5 mia. kr. ved udgangen af 2017, hvilket er det laveste niveau i 6 år. Det betød, at den finansielle gearing beregnet som nettogælden divideret med EBITDA-resultatet faldt til 0,9 ved udgangen af 2017, hvilket er pænt inden for koncernens målsætning om maksimalt 2,0.

Egenkapitalen faldt med 0,4 mia. kr. til 8,0 mia. kr. i 2017 som følge af valutaeffekter, mens egenkapitalandelen steg til 36 %, hvilket er over målsætningen om minimum 30 %.

Bestyrelsen foreslår til generalforsamlingen, at der udbetales et udbytte på 8 kr. per aktie for 2017, svarende til et samlet udbyttebeløb på 410 mio. kr. og en udbytteprocent på 2,2. Udbetalingsprocenten er markant højere end målsætningen på 30-50 % af årets resultat, hvilket skyldes, at nettoresultatet var påvirket af en række ekstraordinære poster, herunder finansielle poster, skat og ikke-fortsættende aktiviteter.

Aktionærernes totale afkast, målt som summen af aktiekursstigningen og betalt udbytte, udgjorde 25 % i 2017.

Trods en forventning om betydelige negative valutaeffekter og uændrede markedsforhold i cementindustrien forventer vi en stigning i omsætningen i 2018, drevet af bedre markedsforhold i mineindustrien, fortsat momentum i serviceforretningen, og den stigende ordreindgang sidste år. Vi forventer, at omsætningen vil stige mere end omkostningerne i 2018, hvorfor EBITA-marginen også forventes at stige. Vi forventer ikke væsentlige ekstraordinære omkostninger, men vi vil øge investeringerne til innovation, digitalisering samt ekspansion af produkter og sliddele. I 2018 forventer vi en koncernomsætning på 18-20 mia. kr. og en EBITA margin på 8-10 %. Afkastet af den investerede kapital forventes at være 10-12 %. Med en forventning om vækst i 2018 vil ledelsen have særligt fokus på, at omkostningerne ikke vokser i samme tempo som omsætningen, men samtidig prioritere de investeringer, der er afgørende for at skabe et endnu stærkere FLSmidth i fremtiden.

Arbejdet med at standardisere produkter og processer vil fortsætte, så vi bliver endnu mere konkurrencedygtige og enklere at lave forretning med. Vi vil være den førende leverandør af bæredygtig produktivitet til den globale cement- og mineralindustri, og vi vil sikre den bedst mulige kundeoplevelse – fra vugge til grav. Det kræver fokus på livscyklusløsninger og ikke mindst kompetente og tilfredse medarbejdere, og et sikkert arbejdsmiljø.

Som det anbefales af Komiteen For God Selskabsledelse, vil jeg nu gennemgå og knytte nogle bemærkninger til aflønningen af direktion og bestyrelse. Lad mig starte med at bekræfte, at der ikke i 2017 har været afvigelser i forhold til de generelle retningslinjer for aflønning, som er vedtaget af Generalforsamlingen.

Direktionens samlede vederlag bestod i 2017 af en bruttoløn - hvilket vil sige en fast løn inklusiv pension - samt sædvanlige goder som bil og telefon. Dertil kom en kontant bonus, der maksimalt kunne udgøre 75 % af bruttolønnen og præstationsafhængige aktier, hvoraf værdien på tildelings-tidspunktet maksimalt kunne udgøre 50 % af bruttolønnen. De variable løndelev har til hensigt at sikre værdiskabelse og opfyldelse af selskabets både kort- og langsigtede mål. Koncerndirektionen, bestående af den administrerende direktør samt Koncernøkonomi- og finansdirektøren, modtog i 2017 et samlet vederlag på 20,7 mio. kr. mod 15,2 mio. kr. i 2016. Den variable del af direktionens løn steg som følge af en højere grad af mål opfyldelse, til trods for vanskelige markedsforhold, samt vore opdaterede retningslinjer for incitamentsaflønning.

De finansielle KPI'er relateret til direktionens præstationsafhængige løn vil i 2018 være ordreindgang, EBITA-margin og arbejdskapital. I forlængelse af årsrapporten for 2017 har Bestyrelsen besluttet at tildele betingede aktier til i alt 158 personer, der omfatter koncerndirektionen og nøglemedarbejdere. Omkostninger til programmet er 47 mio. kr. i 2018, og det maksimale antal aktier er 121,013 beregnet på grundlag af den gennemsnitlige lukkekurs de første fem børsdage efter offentliggørelsen af årsregnskabet. Optjening og tildeling vil være betinget af opnåelse af finansielle målsætninger relateret til EBITA-marginen og arbejdskapital i procent af omsætningen.

En pulje på yderligere 8,695 betingede aktier kan anvendes ved ansættelse af nøglemedarbejdere senere i 2018. Omkostningen forbundet med denne pulje er 3 mio. kr. i 2017. Bestyrelsens samlede vederlag udgjorde 6,6 mio. kr. i 2017 mod 5,9 mio. kr. i 2016. Stigningen afspejler de opdaterede retningslinjer for honorarer til bestyrelsen, som blev forhåndsgodkendt af generalforsamlingen i 2017. Bestyrelsen foreslår, at honorar til bestyrelsen for 2018 forbliver uændret.

Afslutningsvis vil jeg gerne takke direktion og bestyrelse for et godt samarbejde. Jeg vil også takke vores aktionærer, kunder og øvrige forretningspartnere for et godt og produktivt 2017. Til sidst skal der lyde en særlig tak til koncernens 11,716 dedikerede medarbejdere, som har stået last og brast igennem en tid med turbulente markedsforhold, men også masser af succeser. Viden og knowhow er og bliver kernen i FLSmidth, og vores medarbejdere er grunden til, at vi står stærkt rustet til det kommende opsving."

Dirigenten åbnede herefter for debatten i relation til dagsordenens punkt 1-4.

Dirigenten gav indledningsvist ordet til Claus Østergaard fra den danske medarbejderforening.

Claus Østergaard indledte med at rose bestyrelsen for at afholde årets generalforsamling på selskabets hjemsted. Claus Østergaard bemærkede, at medarbejderforeningen i 2017 havde fået 250 nye kollegaer med mere end 50 forskellige nationaliteter. Af denne årsag fremhævede han, at medarbejderforeningen i stigende grad anvender engelsk som arbejdsprog på linje med FLSmidths koncernsprog, uanset at medarbejderforeningen kun repræsenterer de medarbejdere, der er ansat i Danmark. Herefter forklarede Claus Østergaard, at samarbejdet mellem medarbejderforeningen og ledelsen i FLSmidth i Danmark var konstruktivt til stor gavn for alle firmaets interessenter. Dog fremhævede Claus Østergaard, at FLSmidths medarbejdere i Danmark kun udgør 9 % af den globale medarbejderstab. Han understregede derfor, at der efter foreningens mening var behov for at



etablere et lignende samarbejde mellem den globale medarbejderstab i FLSmidth koncernen og koncernens globale ledelse, hvilket medarbejderforeningen i Danmark gerne ville bidrage til.

Claus Østergaard anførte, at årsregnskabet for 2017 lignede årsregnskabet for 2016, hvilket var positivt set i lyset af nedskæringen af 10 % af FLSmidths medarbejdere gennemført i 2016. Til slut bemærkede Claus Østergaard, at han håbede, at 2018 bliver et år præget af stigning i medarbejderstaben i FLSmidth for at sikre, at koncernen vil kunne nå at udvikle, sælge og levere det, som koncernens kunder efterspørger.

Formanden takkede for det gode samarbejde med foreningen.

Dirigenten gav herefter ordet til Claus Berner Møller fra ATP.

Claus Berner Møller takkede formanden for beretningen og aflæggelsen af årsregnskabet. Om regnskabet anførte Claus Berner Møller, at EBIT steg pænt trods nedgang i omsætningen i 2017, samt at aktionærene i FLSmidth blev belønnet med en stigning i aktiekursen. Herudover konstaterede Claus Berner Møller, at ordreindtaget ligeledes steg i 2017 med 17 %, og at der skete en stigning i omsætningen på 5,5 %. Som følge heraf bemærkede Claus Berner Møller, at der er lagt op til en positiv udvikling i 2018 i 3 af divisionerne, men at udviklingen i cementdivisionen stadig ser dårlig ud. Claus Berner Møller spurgte derfor til, hvornår ledelsen forventede en positiv udvikling i cementdivisionen.

Claus Berner Møller fremhævede bestyrelsesformandens mange bestyrelsesposter i andre selskaber i lyset af det stigende fokus på overboarding. Claus Berner Møller anførte, at formandens betydelige antal bestyrelsesposter er imod tidens trend. Dog understregede Claus Berner Møller, at ATP støtter Vagn Sørensens genvalg.

Formanden takkede for de pæne ord om udviklingen. Om overboarding anførte formanden, at han havde siddet som bestyrelsesmedlem i adskillige selskaber i over 10 år og påpegede, at han havde deltaget i samtlige bestyrelsesmøder i de forskellige selskaber i den periode. Han udtrykte dog forståelse for synspunktet og bekræftede, at bestyrelsen har fokus på overboarding. Til slut bemærkede formanden, at han de seneste år var udtrådt af en række bestyrelser og dermed har formindsket antallet af bestyrelsesposter.

Thomas Schultz, CEO, tilsluttede sig formandens bemærkninger og fremhævede det gode samarbejde, der har været i de seneste svære år. Han kommenterede herefter spørgsmålet om udviklingen i cementdivisionen, hvor han anførte, at FLSmidth anses for at være absolut førende i verden. Han anførte, at den faldende indtjening i cementdivisionen skal ses i lyset af konjunktursvingninger i markedet. Thomas Schultz bemærkede, at FLSmidth har en væsentlig markedsandel og sidder på mere end 50 % af alle ordrer inden for segmentet. En reduktion af det samlede marked vil derfor altid være meget mærkbar. Thomas Schultz oplyste, at FLSmidth oplever skarp konkurrence fra mindre selskaber på markedet, særligt på priser. Thomas Schultz bemærkede endeligt, at FLSmidth fortsat har fokus på at forbedre indtjeningen på cementområdet.

Dirigenten gav herefter ordet til Jesper Grooss fra Dansk Aktionærforening.

Jesper Grooss lykønskede med de realiserede resultater, og bemærkede at resultaterne for 2017 tegner et billede af en længere og vellykket omstillingsperiode, hvor virksomheden fremstår velpositioneret til fremtidens udfordringer. Jesper Grooss tilføjede, at han baseret herpå ser FLSmidth

som en globalt ledende virksomhed på sit felt, og som en virksomhed, der i udpræget grad opererer i konjunktorens vold.

Jesper Grooss spurgte til motivationen bag den foreslåede udbyttebetaling på 8 kr. pr. aktie med en pay out-ratio på 539 %, samt om udbyttebetalingen understøttede de langsigtede finansielle mål. Herefter roste Jesper Grooss afsnittet om risikofaktorer i årsrapporten for 2017, som han beskrev som informativt og detaljeret. Dog spurgte han til selskabets vurdering af IT-sikkerhed, herunder hvorfor risikomomentet 'cyber threats' kun fremstod som havende en begrænset indvirkning i årsrapporten.

Jesper Grooss anførte, at Dansk Aktionærforening ønsker, at bonuselementet i forbindelse med aflønning af direktionen tilgodeser en langsigtet værdiskabelse til gavn for aktionærerne. Som følge heraf efterspurgte han en beskrivelse fra bestyrelsen af, hvorvidt rammerne for bonus til direktionen i FLSmidth understøtter en langsigtet værdiskabelse. Om ledelsen bemærkede Jesper Grooss desuden, at to medlemmer af henholdsvis direktionen og bestyrelsen ikke ejer aktier i FLSmidth.

Afslutningsvist noterede Jesper Grooss, at årsrapporten for 2017 er udarbejdet på engelsk, hvilket han bemærkede, var forståeligt henset til, at FLSmidth er en international virksomhed. Jesper Grooss opfordrede dog til, at ledelsen overvejer sammen med den engelske årsrapport at udgive et resumé på dansk til gavn for danske private investorer.

Thomas Schultz bekræftede, at 'cyber threats' er en af de risici, der er forbundet med digitaliseringen. Han understregede, at emnet er på ledelsens agenda, og at FLSmidth koncernen har fokus herpå. Thomas Schultz bemærkede, at selskabets medarbejdere gennemgår obligatoriske kursusforløb med henblik på at ruste medarbejderne, ligesom der er udarbejdet en procedure, der skal beskytte FLSmidth mod angreb.

Formanden kommenterede spørgsmålet om udbytte. Formanden bemærkede, at hvis resultatet normaliseres, og der ses bort fra ikke fortsættende aktiviteter, finansielle poster og SKAT, så er udbytteprocenten kun en smule over det interval på 30-50 %, som FLSmidth har som målsætning. Bestyrelsen finder det foreslåede udbytte fuldt forsvarligt henset til FLSmidths stærke cash-flow og den stærke finansielle stilling med en meget lav gearing på 0,9 %. Om bonusprogrammer bekræftede formanden, at FLSmidth er fokuseret på langsigtet værdiskabelse – også i forbindelse med fastsættelse af bonusprogrammer. Der skal være en fornuftig balance mellem kortsigtet og langsigtet værdiskabelse. Herefter anførte formanden, at efterspørgslen på et dansk resume af årsrapporten historisk har været meget lav, hvorfor ledelsen har fravalgt at udarbejde en sådan. Til slut bemærkede formanden, at der ikke er vedtaget en fast politik eller opstillet krav til ejerskab af aktier for bestyrelsesmedlemmer, men dette overvejes.

Dirigenten gav herefter ordet til Kjeld Beyer.

Kjeld Beyer anførte, at han betragtede det som positivt, at medlemmerne af ledelsen i FLSmidth ikke har store aktiebeholdninger i selskabet. Kjeld Beyer spurgte om bestyrelsen er gearret til eventuel kommende uro på verdensmarkedet i relation til valuta og produkter.

Thomas Schultz bekræftede, at bestyrelsen har fokus på eventuelle udsving i valutakurser og er forberedt herpå. I relation til for eksempel USA har FLSmidth de seneste år opkøbt selskaber, herunder købet af GL&V med base i USA, hvorfor koncernen er rustet til at modstå eventuelle handelsbarrierer i USA.

Dirigenten gav herefter ordet til Werner Westermann.

Werner Westermann udtrykte utilfredshed med, at FLSmidth først er begyndt at beskæftige sig med sliddelsmarkedet som forretningsområde i 2017.

Formanden anførte hertil, at fokus tidligere havde været på at styrke firmaets eksisterende kerne forretningsområder, men at der fremover også vil være fokus på sliddelsmarkedet.

Dirigenten gav herefter ordet til Nicole Andersen, formand for aktionærforeningen Best Women.

Nicole Anderson takkede bestyrelsesformanden for en god årsberetning. Nicole Anderson anførte, at foreningen ser positivt på stigningen i antallet af kvinder i FLSmidths bestyrelse. Dog bemærkede hun, at sammensætningen i de øvrige ledelseslag i FLSmidth har været nedadgående siden 2015. Antallet af kvindelige ansatte udgør kun 13 % af medarbejderstaben, hvilket er usædvanligt lavt – også set i forhold til øvrige ingeniørvirksomheder. Nicole Anderson kritiserede denne udvikling og bemærkede, at udviklingen i foreningens optik er udtryk for et ledelsessvigt. Nicole Anderson efterspurgte en redegørelse for, hvilke tiltag FLSmidth benytter for at øge antallet af kvinder i koncernen.

Thomas Schultz tilkendegav, at FLSmidth ikke har nået den af koncernen fastsatte målsætning med hensyn til antallet af kvinder i både ledelsen og medarbejderstaben generelt, hvilket er kritisabelt. Thomas Schultz anførte, at FLSmidth fortsat vil arbejde på at nå den fastsatte målsætning.

Dirigenten gav herefter ordet til Gorm Sørensen.

Gorm Sørensen bemærkede kort, at kvalifikationer efter hans mening er den vigtigste markør i forbindelse med ansættelse – og altså ikke køn.

Dirigenten konstaterede herefter, at ingen øvrige aktionærer ønskede ordet, hvorfor dirigenten overgik til behandlingen af de enkelte dagsordenspunkter.

#### Ad. 1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i 2017

Dirigenten konstaterede med generalforsamlingens samtykke, at generalforsamlingen tog bestyrelsens beretning til efterretning.

#### Ad. 2-4. Godkendelse af årsrapport for 2017, godkendelse af honorarer til bestyrelsen og anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport

Dirigenten henviste til, at punkterne 2-4 var gennemgået og debatteret under punkt 1. Der var ikke andre, der ønskede ordet, hvorfor dirigenten med generalforsamlingens samtykke konstaterede

- at generalforsamlingen godkendte den fremlagte årsrapport for 2017,
- at generalforsamlingen godkendte bestyrelsens honorarer, som disse var oplyst i indkaldelsen, herunder (a) de endelige honorarer for 2017, og (b) de foreløbige fastsatte honorarer for 2018, og

- at generalforsamlingen godkendte bestyrelsens forslag om anvendelse af overskuddet i henhold til den godkendte årsrapport for 2017, herunder at der udbetales et udbytte på DKK 8 pr. aktie, svarende til et samlet udbyttebeløb på DKK 410 millioner for 2017.

#### Ad. 5. Valg af medlemmer til bestyrelsen

Dirigenten oplyste, at alle bestyrelsens medlemmer, der er valgt af generalforsamlingen, er på valg hvert år, og at den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen består af mindst fem og højst otte medlemmer i henhold til vedtægternes § 11.

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen havde stillet forslag om genvalg af Vagn Ove Sørensen, Tom Knutzen og Caroline Grégoire Sainte Marie, Marius Jacques Kloppers, Richard Robinson Smith (Rob Smith) og Anne Louise Eberhard. Der fremkom ikke andre forslag.

Bestyrelsens formand begrundede bestyrelsens forslag og fremhævede den nye kandidats solide faglige baggrund, der vil styrke bestyrelsen.

Dirigenten konstaterede herefter med generalforsamlingens samtykke, at Vagn Ove Sørensen, Tom Knutzen, Caroline Grégoire Sainte Marie, Marius Jacques Kloppers, Richard Robinson Smith (Rob Smith) og Anne Louise Eberhard var valgt som medlemmer af bestyrelsen.

Information om ledeshverv og anden baggrundsinformation for de enkelte kandidater fremgik af indkaldelsens bilag 1 og af selskabets hjemmeside.

#### Ad. 6. Valg af revisor

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen havde stillet forslag om genvalg af Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab som selskabets revisor i overensstemmelse med indstillingen fra revisionsudvalget. Dirigenten bemærkede yderligere, at revisionsudvalget havde oplyst, at det ikke var blevet påvirket af tredjeparter og ikke havde været underlagt nogen kontraktuel forpligtelse, som begrænser generalforsamlingens valg til visse revisorer eller revisionsfirmaer.

Dirigenten konstaterede med generalforsamlingens tilslutning, at forslaget var vedtaget.

#### Ad. 7. Forslag fra bestyrelsen

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen havde fremsat fem forslag til generalforsamlingens godkendelse.

##### *Ad. 7.1 Ændring af vedtægterne – fornyelse af bestyrelsens bemyndigelse til at forhøje selskabskapitalen*

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen havde fremsat forslag om at forlænge at den eksisterende bemyndigelse i vedtægternes § 4a til at forhøje selskabets aktiekapital uændret, således at den er gældende til og med 1. april 2023.

Såfremt forslaget blev vedtaget, ville vedtægternes § 4a, stk. 1, 3. pkt. og stk. 2, 3. pkt., få følgende ordlyd:

*”Bemyndigelsen gælder i perioden frem til og med den 1. april 2023.”*



Dirigenten spurgte, om der var nogen, der havde bemærkninger hertil.

Dirigenten konstaterede, at dette ikke var tilfældet, hvorefter det blev konstateret, med generalforsamlingens tilslutning, at forslaget var vedtaget med den fornødne majoritet.

#### *Ad. 7.2 Egne aktier*

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen havde stillet forslag om, at bestyrelsen bemyndiges til i tiden indtil næste ordinære generalforsamling at lade selskabet erhverve egne aktier svarende til i alt 10 % af selskabskapitalen, dog således at selskabets samlede beholdning af egne aktier på intet tidspunkt må overstige 10 % af selskabskapitalen. Vederlaget må ikke afvige fra den på erhvervestidspunktet på Nasdaq Copenhagen noterede officielle kurs med mere end 10 %.

Dirigenten spurgte, om der var nogen, der havde bemærkninger hertil.

Dirigenten konstaterede, at dette ikke var tilfældet, hvorefter det blev konstateret, med generalforsamlingens tilslutning, at forslaget var vedtaget med den fornødne majoritet.


#### Ad. 8. Eventuelt

Da ingen ønskede ordet, konstaterede dirigenten, at generalforsamlingens dagsorden var udtømt og dirigenten gav ordet til formanden.

Vagn Sørensen takkede for fremmødet og for aktionærernes engagement i selskabet.

Generalforsamlingen blev derpå erklæret for afsluttet.

Generalforsamlingen sluttede kl. 17.18.

  
Klaus Søgaard, dirigent