



## Formandsberetning 2011

19. april 2012

Jeg indledte sidste års beretning med at kostatere, at 2010 blev et lige så vanskeligt år for AaB som 2009. På daværende tidspunkt signalerede vi samtidig, at også 2011 ville blive et udfordrende år, som skulle omhandle redning i Superligaen, kapitaludvidelse og fortsættelse af de strukturelle tilpasninger af virksomheden

Et minus på 40 mio. kr. før skat er bestemt ikke et tilfredsstillende resultat, men på trods heraf et meget vigtigt skridt i mod den endelige restrukturering af AaB A/S.

Vi aflægger i dag et regnskab der peger fremad:

- et regnskab der definitivt gør op med strategien om den brede sports og underholdningskoncern.
- et regnskab der afslutter tiden som ejendomsinvestor.
- et regnskab som i lighed med 2009 og 2010 er belastet af engangsomkostninger og afviklingsomkostninger som konsekvens af at restruktureringsplanen nu er gennemført.

I 2009 var vi nødsaget til at revurdere AaB's forretningsgrundlag, aktiver og aktiviteter, og udarbejdede en ny, fremadrettet forretningsplan som var nødvendig og med store konsekvenser såvel organisatorisk som økonomisk.

Planen blev igangsat i 2009 og videreført i regnskabsåret 2010 med forventning om endelig gennemførelse i 2011.

Gennemførelsen af den omfattende forretningsplan har været særdeles vanskelig at realisere, hvilket har påvirket såvel

tidsrammen som økonomien negativt. Det er risikoen i en sådan proces, når man er afhængig af andre parter og interessenter.

De oprindelige økonomiske forventninger for 2011 var et minus i niveauet 20 mio. DKK. Afvigelsen på ca. 19,5 mio. DKK kan i store træk henføres til tre punkter:

- Ishockey drift, nedskrivning af goodwill og afviklingsomkostninger påvirker negativt med knap 5 mio. DKK
- Fodbold påvirker negativt med ca. 6 mio. DKK primært p.g.a. færre TV-penge 2,8 mio og lavere transfer 3,4 mio.
- Herudover har renteomkostninger, huslejeomkostninger, nedskrivning af forudbetalt leje m.m. påvirket negativt i niveauet 6 mio. DKK.

Kapitaludvidelsen blev gennemført i foråret 2011 med et nettoprovenu på ca. 36 mio. DKK, hvilket var ca. 12 mio. DKK mindre end ved fuldtegning.

Det skal samtidig bemærkes, at ca. 30 mio. af provenuet gik til betaling af gammel gæld.

Vi skrev i prospektet forud for kapitaludvidelsen, og jeg sagde det i min beretning på sidste års generalforsamling:

- Hvis ikke der sker fuldtegning, vil der blive behov for tilførsel af likviditet i løbet af 2012.

Udviklingen i 2011 har krævet yderligere tiltag, hvorfor ledelsen har besluttet at fortsætte optimeringsprogrammet med afvikling af AaB College i sin nuværende form og afvikling af aktiviteten AaB Ishockey.

Der er med virkning fra 1. juni 2012 indgået aftale med Aalborg Ishockey A/S om fremtidig drift af ishockeyaktiviteten, således selskabet ikke efter denne dato er involveret i ishockey.

I konsekvens heraf er 2011-regnskabet belastet med 2,2 mio. DKK. til afviklingen af ishockeyaktiviteten.

AaB College lukker pr. 30. juni 2012 ned for aktiviteten på Hadsundvej og udtræder af oprindelig ti-årig lejeforpligtelse hos Himmerland Boligforening på 61 værelser.

Der er således tale om reduktion af forpligtelser i niveauet 20 mio. DKK. I forbindelse hermed har selskabet afskrevet forudbetalt depositum på 1,2 mio. DKK, som belaster 2011 regnskabet.

Forpagtningen i Gigantium er pr. 31. marts 2012 afviklet i naturlig konsekvens af frasalg af håndbold og ishockey.

### **Udviklingen siden 2009**

Den nødvendige omstrukturingsplan fra 2009 inklusive de senest gennemførte handlinger har haft væsentlig negativ påvirkning på selskabets regnskabsresultater i perioden 2009-2011.

I 2009 var der primært tale om en række regnskabsmæssige af- og nedskrivninger.

Regnskaberne i 2010 og 2011 er påvirket af en række konkrete handlinger som frasalg af aktiver og afvikling af aktiviteter som alle var tabsgivende.

Som konsekvens heraf er balancen reduceret fra 312 mio. DKK til 78 mio. DKK ultimo 2011.

Den samlede gennemførte omstrukturingsplan kan herefter opsummeres på følgende hovedområder:

- 2010 Frigivelse af forudbetalt depositum fra Aalborg Kommune på netto 10 mio. DKK i maj 2010.
- Ultimo 2010 udtræden af store langvarige forpligtelser i AaB Konference på Hadsundvej og garantier for Zleep hvilket indebar et konkret driftstab på forudbetalt depositum og nedskrivninger på ca. 12 mio. kr.
- Frasalg af bygninger på Hadsundvej over to omgange til 3F og Boligselskabet Himmerland.
- Håndboldaktiviteten blev pr. 31.12.2010 overdraget til Aalborg Håndbold.
- AaB's ejerandel, forpligtelser og garantier i sportsbutikker er reduceret.
- Konferenceaktiviteten på Hadsundvej er lukket og flyttet til lounge faciliteterne på Nordjyske Arena.
- Gennemført kapitaludvidelse med nettoprovenu på ca. 36 mio. DKK i maj 2011, hvoraf ca. 30 mio. DKK blev brugt til betaling af gæld.
- Ny stadionaftale med Aalborg Kommune inklusive frigivelse af forudbetalt leje med netto 5 mio. DKK.
- Driften af AaB Konference er i sommeren 2011 outsourcet til Eurest Services.
- Forpagtningen i Gigantium ophørte pr. 31.03.2012.

- Ishockeyaktiviteten overdrages pr. 31.05.2012 til Aalborg Ishockey A/S.
- AaB College er under afvikling og nedlukkes endeligt 30.06.2012.
- 30.06.2012 er selskabet fri af alle forpligtelser vedr. ti-årigt lejemål af 61 college værelser svarende til ca. 20 mio. DKK.
- Der er realiseret permanente omkostningsreduktioner i omstrukturingsperioden fra 74 mio. DKK i 2008 til 38 mio. DKK i 2011.
- Personaleomkostningerne er halveret i perioden fra 98 mio. DKK i 2008 til 49 mio. DKK i 2011.
- Antallet af administrative medarbejdere er reduceret fra over 50 til aktuelt niveau på 15.

Frasalg og afvikling af aktiver og aktiviteter, samtidig med at der er gennemført markante personalemæssige reduktioner, har betydet, at AaB i stor udstrækning har måttet anvende ekstern bistand for at få opgaverne løst.

Som følge heraf har AaB i perioden afholdt betydelige engangsomkostninger i forbindelse med restruktureringen af AaB.

## **Strategi**

Det fremadrettede perspektiv tegner nu en ny, slankere og fokuseret fodbold virksomhed med et optimeret talentudviklingsprogram inkluderende en elite fodboldskole og en tilpasset administrativ organisation.

Selskabet opererer efter beslutning om frasalg af ishockey og afvikling af AaB College alene inden for følgende områder:

- Som hovedaktivitet - Fodbold på Superliganiveau.
- Udvikling af egne fodboldtalenter til Superliga og til evt. videresalg.
- AaB Konference, etableret i loungefaciliteterne på Nordjyske Arena, står for afvikling af VIP arrangementer til fodboldkampe og eksterne konferenceaktiviteter.

Værdiskabelsen sker med fodbold, herunder i særlig grad talentudvikling, som prioriteret omdrejningspunkt under maksimal udnyttelse af brandværdi, som navnet AaB indeholder lokalt og nationalt.

Målet er at fastholde en plads i toppen af dansk fodbold med mulighed for deltagelse i europæiske turneringer.

Jeg vil nu forholde mig til handlinger, aktiviteter og resultater, der indgår i Årsrapporten for 2011...

### **Resultatet i 2011**

Resultatet i 2011 blev et underskud før skat på 39,8 mio. DKK, hvoraf 9,6 mio. DKK kan henføres til de to ophørende aktiviteter AaB College og AaB Ishockey.

Selskabets balance er reduceret fra 225 mio. DKK ultimo 2010 til 78 mio. DKK ultimo 2011.

Moderselskabets kortfristede rentebærende gæld er reduceret fra 123,3 mio. DKK til 5,1 mio. DKK

Adm. dir. Poul Sørensen vil efter min beretning gennemgå 2011-regnskabet.

### **Kapitalforhold**

I januar 2011 blev der etableret et Player Invest selskab stiftet af en række nordjyske erhvervsfolk, der gjorde det muligt at sikre spillerforstærkninger til AaB fodbold med henblik på overlevelse i Superligaen. Aftalen med Player Invest er en låneaftale på ca. syv mio. DKK., hvoraf ca. fem mio. DKK har påvirket driften i første halvår. Lånet forfalder til indfrielse i takt med at AaB realiserer transferindtægter fra egne udviklede talenter.

I april / maj blev der gennemført en kapitaludvidelse, der ved fuldtegning ville tilføre selskabet netto ca. 48 mio. DKK. Resultatet af emissionen blev et nettoprovenu på ca. 36. mio. kr., hvoraf ca. 30 mio. DKK blev brugt til betaling af gæld.

I 1. kvartal 2012 er der etableret en finansieringsaftale med henblik på at sikre likviditeten hvori Nordea, Spar Nord og AaB 1885 deltog.

I forbindelse med offentliggørelsen af aftalen fremstod det i medierne som om selskabet først blev bekendt med den likvide situation på et bestyrelsesmøde 31. januar 2012 – det er selvfølgelig ikke korrekt.

Som tidligere nævnt i denne beretning, kunne vi allerede i forlængelse af kapitaludvidelsen konstatere et behov. Der blev således fra efteråret arbejdet på forskellige scenarier og modeller for at sikre likviditeten.

Det rigtige for AaB vil være at få tilført en større egenkapital som flere af kollegerne i Superligaen har fået. Da det ikke er lykkedes, er vi tilfredse med den netop indgåede finansieringsaftale.

Vi vil som det fremgår af indkaldelsen senere på generalforsamlingen bede aktionærene bemyndige bestyrelsen til at skaffe ny kapital gennem en evt. rettet emission ved udstedelse af op til ca. 30 mio. nye aktier.

Dette fordi vi i ledelsen vurderer, at selskabet har behov for at forstærke kapitalgrundlaget, med henblik på fremadrettet at sikre en stærk konkurrencedygtig fodbold virksomhed i Nordjylland.

Det skal dog præciseres, at ledelsen i AaB på ingen måde har godkendt eller taget stilling til konkrete modeller for en evt. kapitaludvidelse.

### **Aktiviteter 2011 i overskrifter:**

2011 har som de to foregående regnskabsår været præget af mange omlægninger og aktiviteter langt fra kernerdriften. I hovedtræk følger hermed de væsentligste handlinger i 2011:

- I januar etablerede selskabet aftale med lokalt Player Invest selskab med henblik på at kunne forstærke fodboldholdet i foråret 2011 og således øge muligheden for at redde eksistensen i Superligaen.
- Samtidig med etablering af Player Invest og tilførsel af flere markante spillere igangsatte vi en større markedsføringskampagne og en række event aktiviteter under overskriften OPTUR.
- Selskabet har overtaget alle aktier i AaBsport.dk A/S (tidligere Sport Nord A/S) og ejer herigennem de 25,2% af anparterne i Sport on Top.



- AaB Ishockey sluttede en skuffende 2010/2011-sæson allerede primo marts, og nåede mod forventning ikke i semifinalen.
- Med henblik på at forstærke ishockey setuppet blev manager Karsten Arvidsen afløst af Fredrik Åkesson som ny ishockey direktør. Opgaven var at bringe afdelingen i økonomisk balance.
- Ultimo marts blev AaB Konference på Hadsundvej afviklet, hvorefter konferencedriften alene videreføres i loungefaciliteterne på Nordjyske Arena. I samme forbindelse blev der etableret nye skybokse/ grupperum og investeret i nyt AV-udstyr i loungeområdet på Nordjyske Arena.
- I april forlængede selskabet hovedsponsoraftalen med Spar Nord til udløb 30. juni 2015. Tilsvarende blev leverance- og sponsoraftalen med Royal Unibrew forlænget til 30. juni 2016.
- Selskabet reducerede i april direktionen, idet økonomidirektør Carsten Greiffenberg udtrådte og efterfølgende fratrådte i september.
- Primo maj kunne selskabet offentliggøre resultatet af kapitaludvidelsen med et nettoprovenu på ca. 36 mio. DKK.
- I maj lykkedes det på sidste spilledag at redde eksistensen i Superligaen med en 10. plads.

- Med virkning fra 1. juli er driften af AaB Konference på stadion outsourcet til Eurest Services, således at alene salget af konferenceprodukter sker direkte i AaB.
- I juli blev ejendomshandlerne på Hadsundvej tinglyst og dermed formelt overdraget til købere. Salgssummerne blev frigivet i samme forbindelse.
- Selskabet fik i august forlænget aftalen med Aalborg Kommune om benyttelse af Aalborg Stadion til 31.12.2041 og fik samtidig frigivet forudbetalt leje på seks mio. DKK mod et års forudbetalt leje.
- I september flyttede administrationen fra Hadsundvej til fodboldanlægget på Hornevej, hvor alle selskabets aktiviteter i fremtiden vil være samlet. I forbindelse hermed blev dele af økonomifunktionen outsourcet, og den samlede bemanning yderligere tilpasset.
- AaB's superligahold sluttede første halvdel af indeværende sæson på en 7. plads – mod en budgetteret fjerde plads.
- Selskabet har ultimo året indgået aftale med Nordjyske koncernen om navnesponsorat af stadion, der de kommende tre år vil hedde: Nordjyske Arena.

### **Segmentbeskrivelse**

Vi har hidtil i regnskabet opereret med tre segmenter. Efter afvikling af College aktivitet er der nu to tilbageværende segmenter: Sport og Konference.

De to segmenter er indbyrdes afhængige - således er konferenceaktiviteten forbundet med kampafviklingen og en direkte konsekvens af selskabets investering i lounge faciliteterne på Nordjyske Arena.

### **Segment: Sport**

Segmentet Sport er defineret som fodbold. I det samlede resultat indgår ligeledes en række ikke fordelte fællesomkostninger, og AaB's 25,2% indirekte ejerandel af Sport on Top ApS.

Samlet har segmentet: Sport underskud i 2011 på 27,6 mio. DKK mod et underskud på 52,4 mio. DKK i 2010, når der ses bort fra en engangsindtægt ved salg af ejendom på 31 mio. DKK

Fodbold har i 2011 et underskud på ca. 16 mio. DKK mod 28 mio. DKK i 2010.

Den helt overordnede målsætning om overlevelse i Superligaen blev indfriet, hvilket har været afgørende for selskabets økonomi.

Med syv spillerunder tilbage i Superligaen er vi i øjeblikket placeret på en 7 plads med 13 point til nedrykningsstregen og 7 point op til medaljeplads.

Transfersiden har budt på lejeindtægt og restbetaling af Michael Jakobsens transfer til Almeria i Spanien samt salg af Daniel Fredheim Holm til norske Rosenborg.

Transferresultatet er under det forventede, men henset til præstationerne på banen og den generelle finansielle krise der også har ramt de større klubber i Europa, har det ikke været muligt at realisere væsentlige spillerhandler.

En placering som nr. 10 ved sæsonafslutning og en placering som nr. 7 efter første halvdel af indeværende sæson, udløser ca. 2,8 mio. DKK færre tv-penge end forventet.

Modsat har fodbold trukket knap 9.000 tilskuere i gennemsnit på hjemmebane, hvilket er på niveau med de bedste sæsoner, ligesom det i et ellers vanskeligt sponsormarked er lykket at fastholde omsætningen.

På sponsorsiden er det værd at bemærke, at de fire største aftaler alle er blevet forlænget inden for det seneste år, hvilket konkret betyder, at aftalen med

- Spar Nord om hovedsponsorat løber til sommeren 2015
- Royal Unibrew løber til sommeren 2016
- Nordjyske koncernen løber til udgangen af 2014
- adidas løber til udgangen af 2015

I AaB Fodbold arbejdes der efter en plan om etablering i toppen af den danske Superliga gennem et miks af rutinerede og unge spillere igennem udvikling af egne talenter. Aktuelt er truppens gennemsnitsalder under 24 år, og hele ti af 21 mand er af egen avl.

At talentmassen i AaB blomstrer vidner 16 U-landsholdsspillere om.

Det er værd at bemærke, at der i forårspremieren 2011 blev givet debut til blot 16-årige Lucas Andersen, som den yngste Superligadebutant i AaB nogensinde. Samme Lucas Andersen har siden fået kontrakt frem til udgangen af 2013, og han har også fået liga-landsholdsdebut på træningsturen til Thailand.

På trods af de ekstraordinære omkostninger på ca. fem mio. DKK. til fodboldspillere i første halvår i bestræbelserne på at sikre Superliga overlevelse er de samlede fodbold

lønomkostninger i 2011 6,5 mio. DKK lavere end realiseret i 2010.

Det er planen at sænke det samlede fodbold lønbudget i de kommende år, hvilket allerede er delvist effektueret ved, at omkostningsniveauet er sænket med 26% fra 1. halvår til 2. halvår 2011

AaB har i 2011 overtaget alle aktier i AaBsport.dk., og har dermed en indirekte ejerandel i Sport on Top på 25,2%, hvor Peiter Sport A/S er hovedaktionær med 69,8% og forestår den daglige drift.

Sport on Top realiserede i 2011 en omsætning på 109 mio. kr. gennem Intersport butikker i Frederikshavn, Hjørring, Brønderslev, Nørresundby, Friis i Aalborg og Fields i Kbh.

AaBs regnskab er påvirket positivt med 142.000 kr. som følge af ejerandelen.

Tidligere samarbejdsaftale med Sport on Top vedr. salg af merchandise er ændret således, at AaB selv står for dette salgfredmættet. AaB har i samme forbindelse indgået ny og forlænget aftale med adidas, der nu løber til udgangen af 2015.

### **Segment: Konference**

Konference defineres som salg til eksterne kunder, og i mindre omfang intern aktivitet - primært afholdelse af VIP-arrangementer i forbindelse med kampafvikling.

Segmentet Konference har et samlet underskud i 2011 på 2,6 mio. DKK. Heraf vedrører ca. 1,5 mio. DKK de fraflyttede og nu afviklede aktiviteter på Hadsundvej. I 2010 blev der realiseret et underskud på 3,9 mio. på driften og 11,9 mio. DKK i ekstraordinære udgifter til afvikling og udtræden af lejeforpligtelse.

Som sidste led er den samlede drift outsourcet pr. 1. juli 2011 til Eurest Services. AaB kan således koncentrere kræfterne om salgsarbejdet af konferencer og aktiviteter.

Den eksterne omsætning i konferenceaktiviteten på i alt 6,6 mio. DKK er i 2011 faldet med 2,7 mio. DKK. med baggrund i mindre kapacitet efter fraflytning på Hadsundvej.

Ved udtræden af lejeforpligtelsen og i konsekvens af salget af ejendomme på Hadsundvej er alle konferenceaktiviteter nu samlet på stadion. Her er lokalerne udvidet med seks nye mindre møderum, der samtidig fungerer som skybokse til fodboldkampe. Desuden er alt AV-udstyr opgraderet.

AaB Konference afholder således sine arrangementer i moderne og fleksible lokaler på Nordjyske Arena - det er væsentligt at bemærke, at huslejen allerede er betalt gennem afvikling af fodboldkampe - vi får således dobbelt udnyttelse af disse lokaler til samme pris.

## **Forventninger 2012**

Så til fremtiden – gennem et tilbageblik...

De økonomiske forventninger skal som udgangspunkt tage afsæt i de seneste tre års helt utilfredsstillende regnskaber og dermed spørgsmålet:

- Hvordan kunne det gå så galt?

For ti år siden - tilbage i 2003 ændrede selskabet strategi fra fodboldselskab til underholdningskoncern. Det skete med baggrund i dårlig økonomi i fodbold delen.

Hensigten var at udnytte og udbygge AaB's stærke brand til etablering og erhvervelse af aktiviteter, der skulle sikre mindre afhængighed af de sportslige resultater i AaB Fodbold.

Opbygningen medførte markant forøgelse af omkostningsniveauet, ligesom investeringer i såvel materielle som immaterielle aktiver blev forøget markant.

Investeringerne i kontraktrettigheder i AaB Fodbold har givet sportslig afkast med bronze medaljer i 2007 og klubbens tredje danske mesterskab i 2008, og efterfølgende deltagelse i UEFA Champions League.

Den globale finansielle krise medførte imidlertid markante ændringer i de markedsræssige vilkår for sports- og underholdningsvirksomheder.

Dette ramte i særligt grad AaB, der havde investeret kraftigt med deraf følgende stor gældsætning samtidig med dårlig drift i de tilkøbte aktiviteter og svigtende sportslige resultater.

Investering i ejendomme blev foretaget med henblik på hurtig realisering – langsigtet ejerskab var aldrig strategien.

College skulle oprindeligt have været etableret med 400 pladser og med tilskud i henhold til de offentlige rammebetingelser der på daværende tidspunkt var gældende. Inden første del af College var færdigbygget blev disse rammebetingelser ændret radikalt idet tilskuddet forsvandt.

Selskabets andel af sportsbutikker var i 2008 igennem en salgsproces. En international kapitalfond havde gennemført due dilligence, og kun få ting manglede i at salget var effektueret. Dette faldt desværre til jorden i direkte konsekvens af de usikre

signaler på de finansielle markeder. Således blev investeringen i sportsbutikker på få dage ændret fra afkast i den helt store skala til ekstra omkostninger og nedskrivninger.

Vi måtte således helt naturligt i 2009 revurdere virksomhedens strategi - aktiver, aktiviteter og selve forretningsgrundlaget og efterfølgende udarbejde en ny, fremadrettet forretningsplan som indebar en hård og smertefuld restrukturering af AaB med store økonomiske konsekvenser.

Den plan er nu gennemført.

Omlægningen har været langvarig, og prisen har været høj. De tre år har samlet kostet 176 mio. DKK. Heraf udgør fodbold ca. 75 mio. DKK., hvilket betyder at fodbold over en fire-årig periode inklusiv Champions League har realiseret et 0 resultat.

Det resterende tab på ca. 100 mio. DKK i perioden er finansieret og dermed afholdt af aktionærene igennem kapitaludvidelser som følge af strategien om at etablere en underholdningskoncern. Siden 2003 er der tilført selskabet 127 mio. DKK gennem kapitaludvidelser.

Vi er nu tilbage ved udgangspunktet som ren fodbold forretning.

Det er forventningen, at de seneste års frasalg og omstrukturering fremadrettet vil forbedre selskabets muligheder for at etablere sig i toppen af dansk fodbold. Alene den kendsgerning at der via gældsreduktion er sket en substantiel slankning af balancen forbedrer mulighederne. Tilsvarende forventes forbedret drift gennem fokusering på kerneproduktet AaB Fodbold i kombination med allerede gennemførte omkostningsreduktioner.



Selskabets konkrete forventninger til regnskabsåret 2012 er et nul resultat, hvilket er i overensstemmelse med prognosen i prospektet til kapitaludvidelsen fra foråret 2011.

Resultatet vil i meget væsentligt omfang være afhængig af AaB Fodbold's sportslige resultater og de heraf afledte TV-indtægter, tilskuerantal, match day indtægter og spillersalg.

Resultatforventningerne for regnskabsåret 2012 er under forudsætning af øgede tv-enge og et forbedret transferregnskab i alt en samlet forbedring på ca. 10 mio. DKK i forhold til 2011.

### **Afslutning**

Selskabets adm. dir., Poul Sørensen har i januar 2012 opsagt sin stilling, og fratræder formelt efter dagens generalforsamling.

Selskabets direktion består fra i dag af sportsdirektør Lyng Jakobsen og kommerciel direktør Claus Jensen.

Jeg vil afslutningsvis rette en stor tak til vores aktionærer, sponsorer/ samarbejdspartnere, til vores supportere og til vores samarbejdsclubber.

Tak til direktion, ledelse og medarbejdere – og tak til mine kollegaer i bestyrelsen.

En særlig tak vil jeg gerne rette til Poul Sørensen som i dag slutter på posten som adm. dir. i AaB.

Da du blev ansat i efteråret 2008, tror jeg du sagde ja til et helt andet job end det har været i de seneste tre år. Jeg forstår derfor godt at du siger stop. Uden din store indsats ville restruktureringsplanen ikke kunne være gennemført. Du har arbejdet i døgndrift. Jeg har aldrig kontaktet dig forgæves – det har

været en fornøjelse at arbejde sammen med dig i denne svære tid. Dit engagement og dine store evner kommunikationsmæssigt har der i stort omfang været brug for.