

Årsrapport 2016/17

# Flügger



## Årsrapport

I henhold til årsregnskabslovens § 149, stk. 2 er Koncernårsrapporten et uddrag af Flügger A/S fuldstændige årsrapport. Den fuldstændige årsrapport, inklusiv årsrapporten for moderselskabet, Flügger A/S (side 48-63), og den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse kan downloades på [www.flugger.com/investor](http://www.flugger.com/investor). Efter godkendelse på generalforsamlingen kan den fuldstændige årsrapport også rekvireres på [www.cvr.dk](http://www.cvr.dk)

I den trykte udgave af årsrapporten er alene gengivet koncerntallene, ledelsens og den uafhængige revisors påtegning. Fordeling af totalindkomst-opgørelse samt forslag til udbytte fra Flügger A/S er ligeledes anført.

### Udtalelser om forventninger til fremtiden

De angivne forventninger til koncernens fremtidige økonomiske udvikling er forbundet med usikkerhed og risici, som kan medføre, at den fremtidige udvikling afviger fra det forventede. Disse fremadrettede udsagn er ikke garantier for den fremtidige udvikling. De realiserede resultater vil muligvis afvige væsentligt fra dem, der var udtrykt i de fremadrettede udsagn.

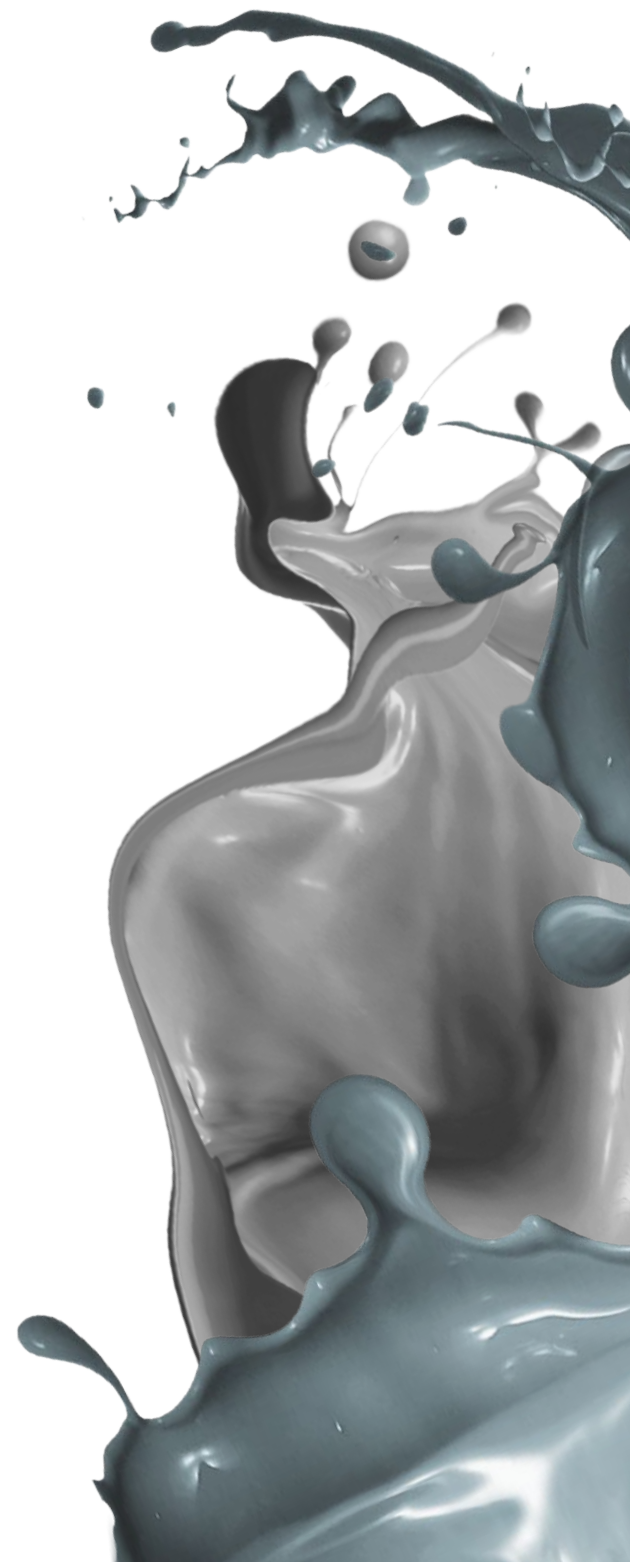
### Generalforsamling

Selskabets ordinære generalforsamling afholdes onsdag den 16. august 2017 kl. 11 på selskabets adresse:

Flügger A/S  
Islevdalvej 151, 2610 Rødovre  
Tlf. 70 15 15 05  
[flugger@flugger.com](mailto:flugger@flugger.com)  
CVR-nr. 32788718

### Udbytte for året

Bestyrelsen indstiller til den kommende generalforsamling, at udbytte sættes til 15 DKK pr. 20 DKK aktie. Udbytte forventes at kunne udbetales fra den 21. august 2017.



## Indhold

Side:	<b>Ledelsesberetning</b>
4	CEO har ordet
5	Direktion og ledelsesteam
6	Flügger, 10 års udvikling
8	Flügger historie
10	Flügger aktien og investorerne
12	Ledelse i Flügger
14	Medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere
16	Samfund og miljø
18	Koncernens risikoforhold
19	Kvartalsanalyse
20	Regnskabsberetning
20	- Salgsudvikling
22	- Omkostnings- og resultatudvikling
22	- Balancen
22	- Pengestrømme
22	Forventninger til forretningsåret 2016/17
22	Væsentlige begivenheder
23	<b>Ledelsespåtegning</b>
24	Den uafhængige revisors revisionspåtegning
26	Regnskab 2016/17



## CEO har ordet

### Et år præget af transformation

Flügger leverer en omsætning i perioden på 1.849 mio. DKK, hvilket er på niveau med sidste år, og i tråd med forventningerne meldt ud på selskabets generalforsamling i august 2016. Forventningen var et resultat af primær drift EBIT i den nedre ende af 40-50 mio. DKK. Flügger lander på 44 mio. DKK kontra 21 mio. DKK sidste år. Trods en fordobling er koncernens indtjening ikke tilfredsstillende, og under niveauet inden implementeringen af nyt ERP-system i 2015. Bestyrelsen indstiller til den kommende generalforsamling i lighed med sidste år at udbetale et udbytte på 15 kr. pr. 20 kr. aktie.

Forretningsåret 2016/17 har været præget af transformation og ledelsesmæssige justeringer. Flügger står i dag mere stabilt med en bredere firemandsdirektion og et styrket ledelsesteam. Organisationen har til trods for de store udfordringer i bagagen allokere de nødvendige ressourcer til at fokusere på den løbende effektivisering af forretningen, hvilket tillige afspejles i øget positivt cash-flow. Dette er sket og vil fortsat ske gennem konsolidering af butiksnettet, bedre kapacitetsudnyttelse af vores fabrikker, strømlining af sortimentet samt procesoptimering på tværs af værdikæden. Flügger har fortsat fokus på at udvikle og levere de rette løsninger til vores kunder med henblik på at tidsoptimere.


De strategiske indsatser og herunder den igangsatte konsolidering skal være med til at sikre, at Flügger successivt leverer tilfredsstillende finansielle resultater. Dette har og vil fortsat indebære at gennemføre tiltag, der er nødvendige for, at Flügger også fremadrettet er en veldrevet og velfunderet virksomhed – som er gearet til at levere profitabel vækst over den kommende årrække.

### Flügger tilbage til rødderne

Vi vil fokusere på at udvikle og tilpasse Flügger, og gennem processen vil vi værne om vores stærke rødder, som leverandør til malerfagets professionelle. Det er denne relation til malerfaget og dette samarbejde, Flügger er bygget op om - det er kernen i vores forretning, vores arv.

De seneste fem år har Flügger oplevet vigende indtjening og et marked under forandring. Gør-det-selv-markedet har gennem en længere periode oplevet tilbagegang, og flere forbrugere vælger i dag at lade professionelle udføre de håndværksmæssige projekter. Vores fokus vil derfor primært være at levere løsninger, der kan hjælpe malerne med at tidsoptimere deres processer. Håndværkerne bliver i dag mødt af øget tidspres i byggesektoren, og det påvirker de forhold, vores løsninger, som oftest er det sidste element i byggeprocessen, skal kunne præstere under. Vores mål er derfor at sikre, at Flügger kan tilbyde effektive løsninger, der imødekommer de forhold, håndværkerne møder på byggepladserne i dag.

Med afsæt i den aktuelle markedssituation og en erkendelse af, at det kommende forretningsår som tidligere udmeldt fortsat vil være præget af oprydning, forventer vi i forretningsåret 2017/18 at levere en omsætning på niveau med 2016/17 og en EBIT-margin på 2-3 %. Vi har en langsigtet ambition om at levere en omsætning på 2 mia. DKK i 2020/21, men nedjusterer vores forventede EBIT-margin fra 8-10 % til 6-8 %. Nedjusteringen skyldes en forventning om stigende konkurrence og et øget investeringsniveau som konsekvens af fortsat konsolidering af butiksnæt og produktionsfaciliteter.

  
Jimmi Mortensen, CEO



## Direktion og ledelsesteam



Keld Sørensen

Thomas Thorsøe

Michael Larsen

Jimmi Mortensen

Ulf Schnack

### Direktion

**Ulf Schnack**, Chief DNA Officer, Main shareholder  
Født 1936. Ansat i Flügger i 1958.  
Uddannelse: Kemiingeniør fra Krefeld, HD-A fra CBS.  
Erfaring som CEO i Flügger fra 1970 til 2007.

**Jimmi Mortensen**, Chief Executive Officer  
Født 1974. Ansat i Flügger siden februar 2015.  
Uddannelse: Harvard, Stanford & INSEAD Executive  
Programme, MBA Henley Business School,  
HD-A Aarhus Universitet  
Erfaring fra Nobia Denmark A/S, Bygma Gruppen A/S,  
Saint-Gobain Distribution Denmark A/S.

Vedr. direktionens øvrige ledelsehverv – se note 27.

**Keld Sørensen**, Chief Financial Officer  
Født 1956. Ansat i Flügger siden september 2015.  
Uddannelse: cand.scient.pol, Århus Universitet, HD-IØ fra CBS  
Copenhagen samt diplom i Innovation and Development fra  
Scandinavian International Management Institute.  
Erfaring fra bl.a. COWI A/S, H. Lundbeck A/S, Unisys Nordic  
Group, Unisys Denmark samt Danske Bank.

**Michael Larsen**, Chief Operations Officer  
Født 1971. Ansat i Flügger siden december 2015.  
Uddannelse: MBA, HD-A og Produktionsingeniør fra  
Odense Teknikum.  
Erfaring fra bl.a. Bodilsen A/S, Arriva, Dandy/Gumlink A/S  
samt Nobia AB.

### Ledelsesteam

**Thomas Thorsøe**, Chief People Officer  
Født 1968. Ansat i Flügger siden december 2010.  
Uddannelse: Bachelor, ingeniørhøjskolen i Ballerup, MBA fra  
Aalborg Business Institute.  
Erfaring fra bl.a. DSV samt Netto.

**Thomas Bendixen**, Chief Commercial Officer (ikke afbilledet)  
Født 1973. Tiltræder i Flügger den 1. august 2017.  
Uddannelse: Bachelor of Science in Finance & Multinational  
Business fra Florida State University, Tallahassee, HD-A fra  
Syddansk Universitet.  
Erfaring fra bl.a. fischerwerke GmbH & Co., Loxam A/S, Sto  
Scandinavia AB samt VELFAC A/S.

## Flügger, 10 års udvikling

Mio. DKK	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Nettoomsætning	1.554,9	1.504,2	1.446,6	1.591,0	1.759,5	1.873,6	1.924,3	1.832,8	1.850,2	1.849,0
Bruttoresultat	851,9	822,3	812,4	876,5	939,9	1.001,3	1.036,1	1.015,3	997,6	1.024,6
EBITDA	188,3	124,1	153,3	139,1	97,9	128,1	152,1	122,0	82,1	119,0
Primært driftsresultat, EBIT	140,2	56,1	106,1	85,4	40,1	68,2	88,1	65,0	20,9	43,7
Finans netto	- 13,7	- 5,0	27,6	5,2	- 4,3	- 4,2	- 1,5	1,0	2,2	- 2,5
Resultat før skat	126,5	51,1	133,7	90,6	35,8	64,0	86,6	66,0	23,1	41,2
Årets resultat	96,6	27,7	94,2	63,5	22,4	49,0	75,7	53,5	13,3	28,9
Investeringer i immaterielle aktiver	3,3	2,7	6,6	17,2	44,2	1,7	4,5	63,9	10,9	3,9
Af- og nedskrivninger på immaterielle aktiver	0,0	17,0	0,0	0,0	0,7	2,6	12,1	6,1	15,7	18,0
Investeringer i materielle aktiver	41,2	79,0	136,0	52,8	67,8	28,9	18,9	40,1	38,8	21,5
Afskrivninger på materielle aktiver	48,1	51,0	49,2	53,7	57,1	57,3	51,9	50,9	45,4	50,8
Udbyttebetaling, netto	45,0	45,0	18,0	35,3	43,6	17,4	26,0	37,4	43,2	43,2
Foreslået udbytte	45,0	18,0	36,0	45,0	18,0	27,0	39,0	45,0	45,0	45,0
Køb af egne aktier	0,0	0,5	21,9	15,7	0,1	0,1	8,3	0,2	-	-
Egenkapital ultimo	773,3	689,9	760,2	798,4	774,2	823,7	837,6	859,2	810,7	797,2
Balancesum ultimo	1.123,0	1.019,8	1.074,7	1.151,7	1.253,4	1.225,8	1.182,7	1.249,8	1.242,9	1.188,8
<b>Pengestrømme</b>										
Pengestrøm før finans og skat	154,8	106,0	240,2	111,8	30,9	145,4	183,4	78,0	73,9	171,5
Pengestrømme fra drift	98,5	86,1	214,5	79,6	6,3	119,5	172,2	84,7	66,5	158,3
Pengestrøm til investeringsaktivitet	- 80,4	- 99,5	- 153,4	- 57,3	- 66,2	- 13,1	- 43,9	- 66,6	- 40,6	- 24,1
Pengestrøm til finansieringsaktivitet	- 46,3	- 24,9	- 74,3	- 45,2	72,3	- 99,4	- 108,2	- 11,9	- 11,5	- 96,8
Værdipapirer og likvider ultimo	201,8	102,8	161,5	128,5	94,6	66,8	88,4	90,8	95,9	137,6
Rentebærende gæld ultimo	92,6	78,1	43,7	49,5	165,4	84,2	10,3	36,0	67,7	14,1
<b>Nøgletal*</b>										
Bruttomargin %	54,8	54,7	56,2	55,1	53,4	53,4	53,8	55,4	53,9	55,4
EBITDA-margin %	12,1	8,3	10,6	8,7	5,6	6,8	7,9	6,7	4,4	6,4
EBIT-margin %	9,0	3,7	7,3	5,4	2,3	3,6	4,6	3,5	1,1	2,4
Egenkapitalforrentning %	12,8	3,8	13,0	8,1	2,8	6,1	9,1	6,3	1,6	3,6
Egenkapitalandel %	68,9	67,7	70,7	69,3	61,8	67,2	70,8	68,7	65,2	67,1
Fuldtidsansatte, gennemsnit	1.390	1.467	1.444	1.540	1.650	1.625	1.572	1.575	1.550	1.533
<b>Aktiedata ultimo</b>										
Udestående aktier à 20 DKK, 1.000 stk.	3.000	2.998	2.942	2.904	2.904	2.902	2.878	2.877	2.877	2.877
Ordinært resultat efter skat pr. aktie, DKK	32,2	9,2	32,0	21,9	7,7	16,8	26,3	18,6	4,6	10,0
Udandet resultat pr. aktie, DKK (EPS, gns.)	32,2	9,2	32,0	21,9	7,7	16,8	26,3	18,6	4,6	10,0
Indre værdi pr.aktie, DKK	257,8	231,3	258,4	274,9	266,6	283,8	291,1	298,6	281,8	277,1
Foreslået udbytte pr. aktie à 20 DKK	15,0	6,0	12,0	15,0	6,0	9,0	13,0	15,0	15,0	15,0
Flügger børskurs	470	218	478	431	345	327	340	390	359	372
Pris pr. overskudskrone (P/E), DKK	14,6	23,6	14,9	19,7	44,7	19,4	12,9	21,0	77,6	37,0
Kurs / indre værdi, (K/I)	1,8	0,9	1,8	1,6	1,3	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3
Flügger børsværdi, mio. DKK	1.411	654	1.434	1.293	1.035	981	1.020	1.170	1.077	1.116
OMX PI index	408	253	385	430	420	494	643	860	854	876

### Definitioner

#### Bruttomargin %

Bruttoresultat i procent af nettoomsætningen

#### EBIT-margin %

Primært driftsresultat i procent af nettoomsætningen

#### Egenkapitalandel %

Egenkapital ultimo i procent af passiver ultimo

#### Selskabets børsværdi

Antal aktier (inkl. A-aktier) x børskursen

#### EBITDA-margin %

Primært driftsresultat før af- og nedskrivninger i procent af nettoomsætningen

#### Egenkapitalforrentning %

Ordinært resultat efter skat i procent af gennemsnitlig egenkapital

#### Udestående aktier

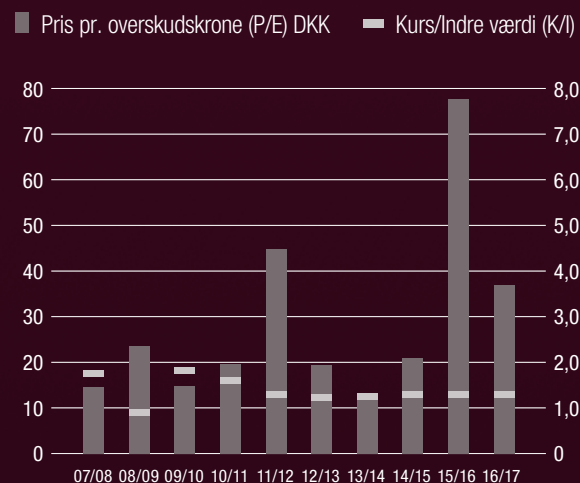
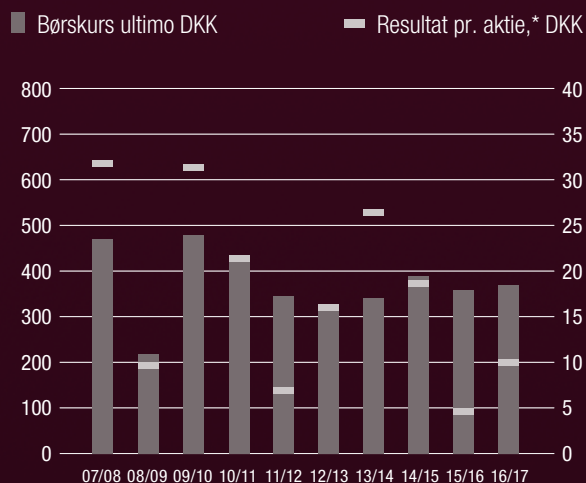
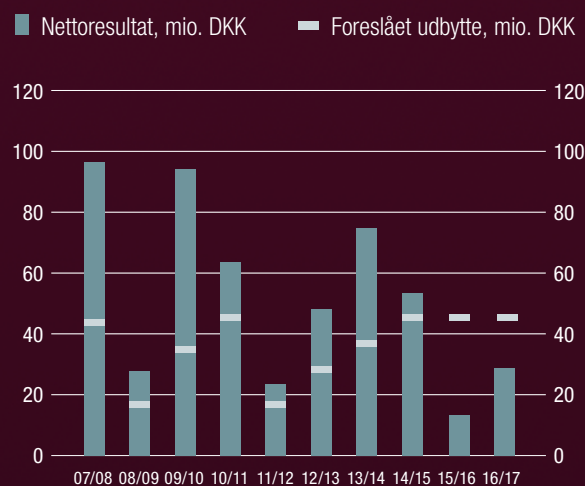
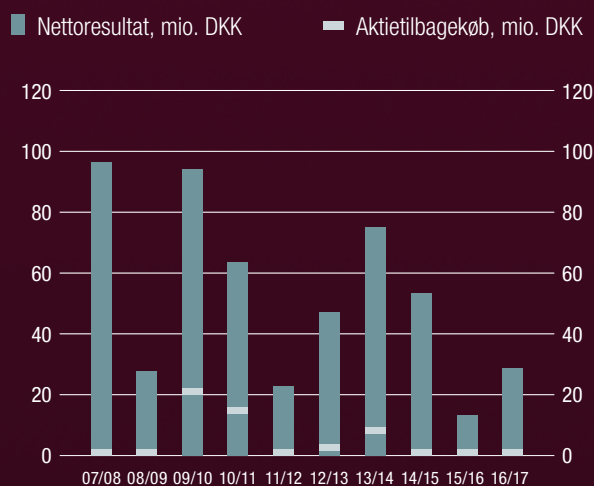
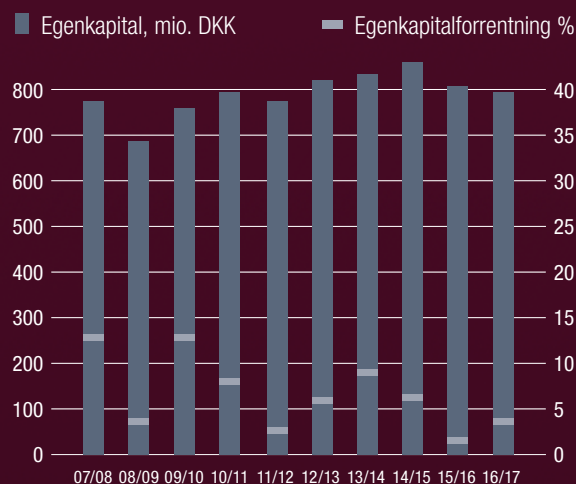
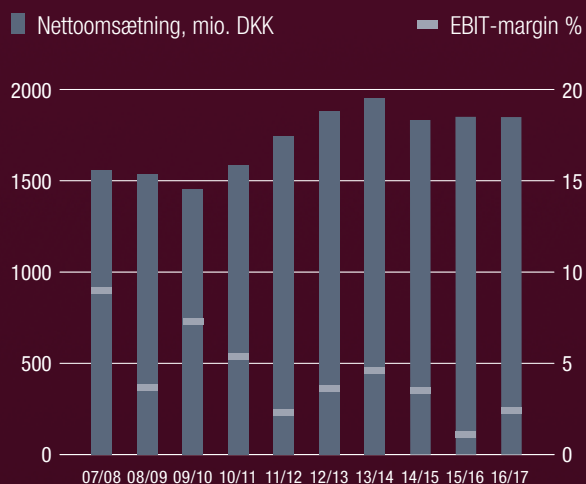
Antal aktier i alt minus selskabets egenbeholdning ultimo, anvendes ved beregning af aktiedata

#### Ordinært resultat efter skat pr. aktie, DKK

Årets resultat i procent af udestående aktier

\* Nøgletal er udregnet efter Finansforeningens anbefalinger. Aktiedata er beregnet på grundlag af antallet af udestående aktier ultimo.

## Flügger, 10 års udvikling



\* Beregnet på basis af udestående aktier

## Flügger historie

### 1783 Flügger starter i Hamburg

I 1783 grundlagde Daniel Flügger selskabet. Sønnen, Joachim Daniel Flügger, overtog firmaet i 1816 og førte det videre i sit navn: J. D. Flügger, Farben & Lackfabrik, Hamburg. Selskabet blev drevet af fire generationer fra familien Flügger frem til en frivillig likvidation i 1973.

### 1890 Flügger starter i Danmark

1. november 1890 oprettede det tyske moderselskab filial i Danmark. Det skete efter, at moderselskabet i Hamburg havde etableret et salg til malermestre i Danmark, som man ønskede at give lokal service.

### 1948 Flügger bliver danskejet

Efter anden verdenskrig blev al tysk ejendom i Danmark, heriblandt Flügger, beslaglagt af den danske stat som krigsskadeerstatning. Efter nogle år valgte staten ved et kommissariesalg at afhænde virksomheden. Det blev Michael Schnack, selskabets danske chef, som med støtte fra fire større malerfirmaer erhvervede Flügger.

1948: Salg 2,4 mio. DKK – 20 medarbejdere

### 1958 Flügger starter produktion

1. april 1958 flyttede virksomheden fra Københavns centrum til ny fabrik og administrationsbygning i Rødovre. Det var Ulf Schnack, der som 22-årig nyuddannet kemiingeniør stod for udvikling og produktion af bygningsmaling i malermesterkvalitet.

1958: Salg 3,4 mio. DKK – 31 medarbejdere

### 1970 Flügger bygger ny fabrik

I løbet af 60'erne blev grunden i Rødovre fuldt udbygget, så etableringen af en ny fabrik i 1969/70 i Kolding var nødvendig. Flügger valgte, at det nye produktionsanlæg alene var projekteret til at fremstille vandig, miljøvenlig bygningsmaling.

I 1970 blev Flügger omdannet til aktieselskab med næste generation, sønnen Ulf Schnack, som adm. direktør. Aktiekapitalen svarende til egenkapitalen androg 1 mio. DKK.

1970: Salg 33 mio. DKK – 175 medarbejdere

### 1975 Flügger starter salg til private

Flügger var indtil 1975 kendt som malerfagets leverandør. Salg til private var ikke en del af forretningen. Men i 1974, året efter den økonomiske krise i 1973, oplevede malerfaget og Flügger en dramatisk nedtur, som resulterede i, at man sammen startede butikskæden Flügger farver. I 1976 starter Flügger i Norge.

1975/76: Salg 97 mio. DKK – 206 medarbejdere

### 1983 Flügger bliver børsnoteret

En planlagt børsintroduktion af Flügger i 1978 må på grund af en alvorlig brand i selskabets fabrik i Kolding udskydes til 1983. Introduktionskursen var 875 DKK pr. aktie, svarende til 52 DKK pr. aktie i dag, når der tages højde for udstedelse af fondsaktier samt ændret stykstørrelse siden børsintroduktionen.

Med provenu fra børsintroduktionen – 42 mio. DKK – diversificerer Flügger aktiviteten. Danmarks største tapetfabrik, Fiona i Faaborg, bliver erhvervet, og Danmarks eneste producent af sandpapir, Dragon i Maribo, bliver ligeledes en del af koncernen. I Sverige erhverves Stiwx pensel- og maleværktøjsproducent samt Fobo børstefabrik.

1984/85: Salg 289 mio. DKK – 416 medarbejdere

1990/91: Salg 515 mio. DKK – 556 medarbejdere

### 1994 Flügger satser på Skandinavien

I årsskiftet 1993/94 købes Sveriges tredjestørste farvefabrik, HP Färg & Kemi AB, som siden har skiftet navn til Flügger AB. HP's norske selskab blev fusioneret med Flügger Norge, og dets danske datterselskab PP Mester Maling fortsætter som selvstændigt selskab i koncernen.

De følgende år satser Flügger koncernen på at blive en af de dominerende udbydere af bygningsmaling i Skandinavien. I Norge erhverves en mindre farvehandlerkæde. I Danmark erhverves en nordjysk grossist, og i Sverige erhverves AdeKema, producent af rengøringsmidler. Koncernen vælger at udbygge det svenske centrallager tæt på Göteborg med 11.500 pallepladser.

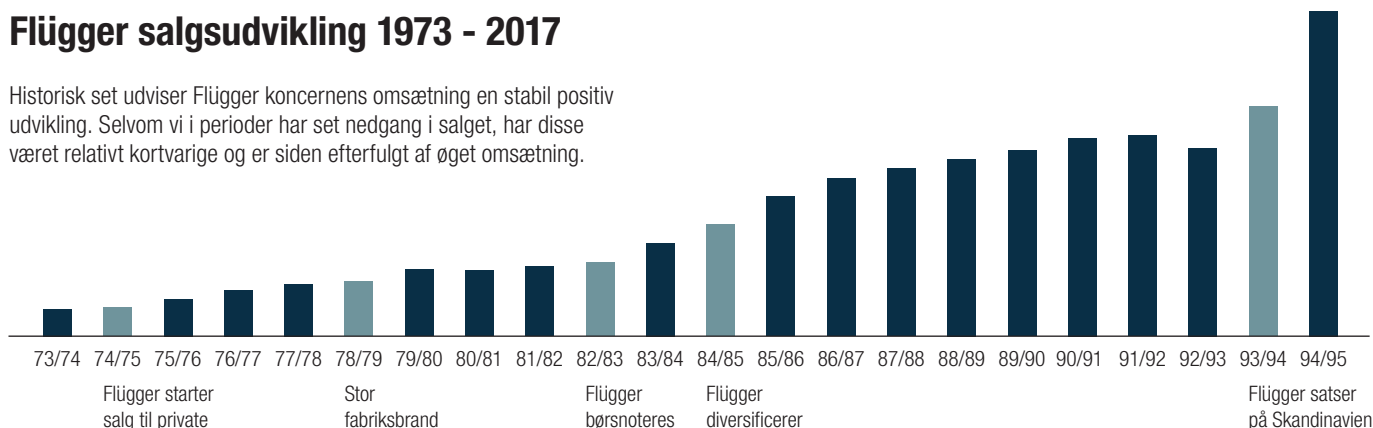
1995/96: Salg 916 mio. DKK – EBIT 69 mio. DKK – 949 medarbejdere

1996/97: Salg 1.006 mio. DKK – EBIT 66 mio. DKK – 1.017 medarbejdere

1997/98: Salg 1.035 mio. DKK – EBIT 50 mio. DKK – 1.056 medarbejdere

## Flügger salgsudvikling 1973 - 2017

Historisk set udviser Flügger koncernens omsætning en stabil positiv udvikling. Selvom vi i perioder har set nedgang i salget, har disse været relativt kortvarige og er siden efterfulgt af øget omsætning.





## 1999 Flügger prioriterer bundlinjen

I forretningsåret 1998/99 gik det mindre godt for koncernen. Toplinjen – dvs. nettoomsætningen – dykkede med ca. 2 % til 1.012 mio. DKK, og bundlinjen – dvs. primært driftsresultat EBIT – tog ligeledes et dyk til 30 mio. DKK. Der blev som konsekvens af denne udvikling lagt en strategi: Koncernens lønsomhed skulle reetableres, hvilket også lykkedes, som det fremgår af udviklingen de følgende år.

1999/00: Salg 1.058 mio. DKK – EBIT 49 mio. DKK – 1.048 medarbejdere  
2001/02: Salg 1.056 mio. DKK – EBIT 91 mio. DKK – 1.015 medarbejdere  
2003/04: Salg 1.111 mio. DKK – EBIT 122 mio. DKK – 1.007 medarbejdere

## 2004 Flügger prioriterer salget

Efter nogle år med tilfredsstillende indtjening, men med stagnerende nettoomsætning, blev det besluttet igen at prioritere toplinejen. I Island erhverves den førende malingproducent. I Polen og i Kina etableres datterselskaber. I Norge og Sverige udvides Flügger farver kæden ved opkøb af konkurrentbutikker.

2004/05: Salg 1.199 mio. DKK – EBIT 123 mio. DKK – 1.137 medarbejdere  
2005/06: Salg 1.342 mio. DKK – EBIT 136 mio. DKK – 1.206 medarbejdere  
2006/07: Salg 1.449 mio. DKK – EBIT 133 mio. DKK – 1.302 medarbejdere

## 2007 Flügger satser internationalt

Øget fremgang siden 2004 ønskes fortsat med udbygning af koncernens butiksnænet. Markederne skal være Danmark, Sverige, Norge samt Polen og Kina. I Polen bygges ny fabrik til produktion af tapet og i Shanghai bygges fabrik til produktion af maling mv. Ekspansionen bremses af international finans- og boligkrise, som rammer koncernen i efteråret 2008 og et år frem, hvilket påvirker regnskaberne 2008/09 (anden halvdel) samt 2009/10 (første halvdel). Sandpapirfabrikken Dragon sælges og kemi til tankstationers vaskehaller sælges til WashTec.

2007/08: Salg 1.555 mio. DKK – EBIT 140 mio. DKK – 1.390 medarbejdere  
2008/09: Salg 1.504 mio. DKK – EBIT 56 mio. DKK – 1.467 medarbejdere  
2009/10: Salg 1.447 mio. DKK – EBIT 106 mio. DKK – 1.444 medarbejdere

## 2010 Flügger efter finanskrisen

I årene efter finanskrisen vokser koncernsalget, især uden for Danmark, som er hårdest ramt på efterspørgslen, men det sker på bekostning af bundlinjen, som når et midlertidigt lavpunkt i 2011/12. De følgende år genetableres en højere indtjening.

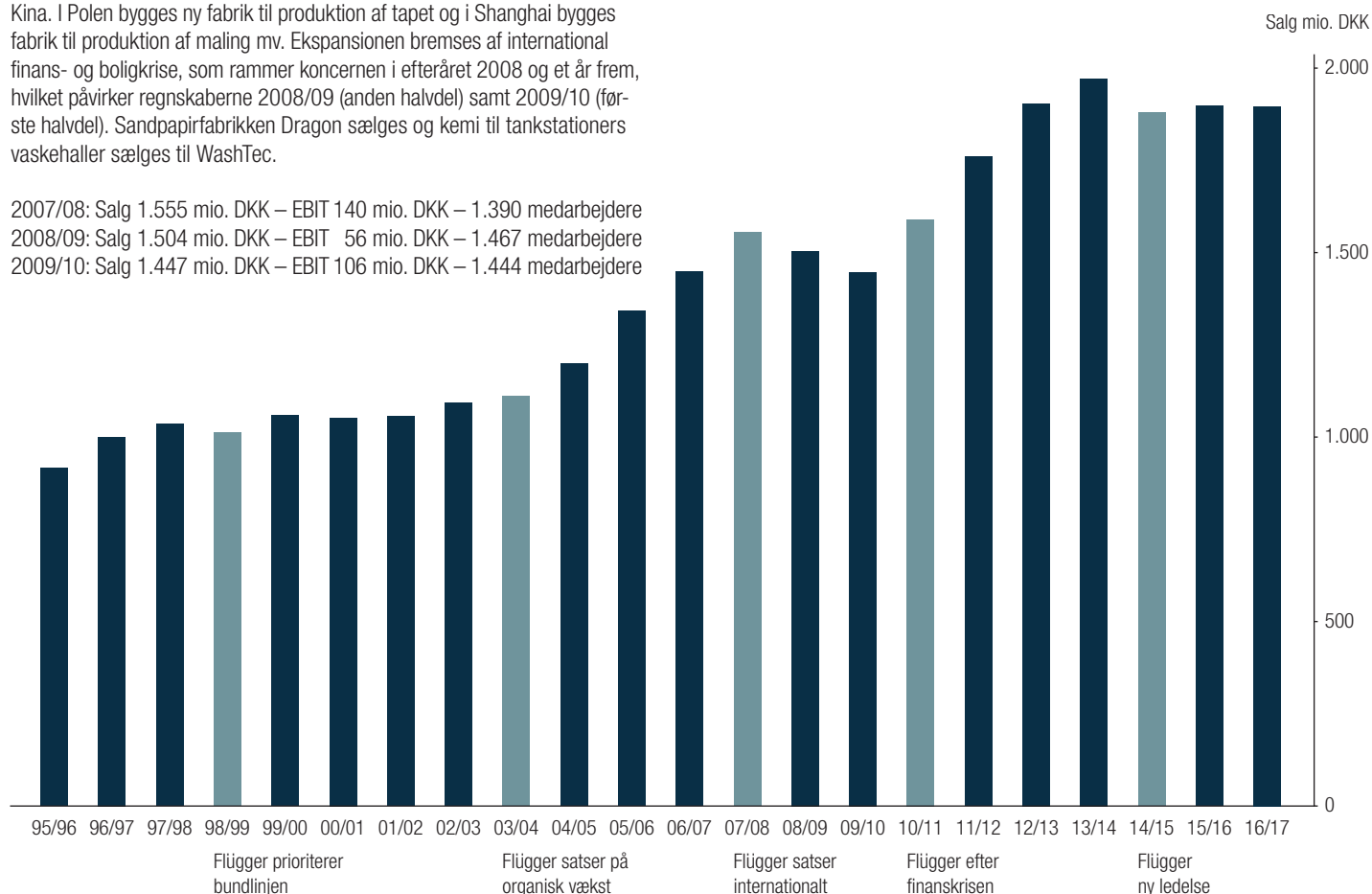
2010/11: Salg 1.591 mio. DKK – EBIT 85 mio. DKK – 1.540 medarbejdere  
2011/12: Salg 1.760 mio. DKK – EBIT 40 mio. DKK – 1.650 medarbejdere  
2012/13: Salg 1.874 mio. DKK – EBIT 68 mio. DKK – 1.625 medarbejdere  
2013/14: Salg 1.924 mio. DKK – EBIT 88 mio. DKK – 1.572 medarbejdere

## 2014 Flügger – ny ledelse

I foråret 2014 tiltrådte ny administrerende direktør, som trods højt ambitionsniveau oplevede en stagnerende omsætning og stærkt faldende indtjening primært på grund af problemer med nyt IT-system i 2015.

I august 2016 tiltrådte Jimmi Mortensen som ny CEO, der har sat nye mål og igangsat en tiltrængt oprydning i interne processer samt konsolidering af butiksnænet og sortiment.

2014/15: Salg 1.833 mio. DKK – EBIT 65 mio. DKK – 1.575 medarbejdere  
2015/16: Salg 1.850 mio. DKK – EBIT 21 mio. DKK – 1.550 medarbejdere  
2016/17: Salg 1.849 mio. DKK – EBIT 44 mio. DKK – 1.533 medarbejdere



## Flügger aktien og investorerne

### Hvorfor er Flügger børsnoteret

Flügger var et familieaktieselskab, hvis B-aktier blev introduceret på Københavns Fondsbørs i efteråret 1983 til kurs 875 eller kurs 52 korrigeret for udstedte fondsaktier og ændret stykstørrelse.

Motivet for børsintroduktionen var primært at give selskabet, med et væsentligt hjemmemarkedssalg, den opmærksomhed og PR-værdi som et børsnoteret selskab opnår. Sekundært var motivet at gøre det muligt for den del af familien, som ikke var aktive i selskabet, at afhænde deres aktier.

Det er selskabets og hovedaktionærens ambition fortsat at være børsnoteret, idet man vurderer, at det bidrager til markedsføringen, professionalisme i ledelsen samt bidrager til at gøre selskabet til en attraktiv arbejdsplads.

### Vedrørende aktietilbagekøb

Siden børsintroduktionen har selskabet lejlighedsvis anvendt overskudslikviditet til køb af egne aktier. Beholdningen af egne aktier har været anvendt til kapitalnedskrivning, 10 % ultimo 2001/02, 10 % ultimo 2002/03 og 5,66 % ultimo 2005/06.

De senere år har selskabet med en beholdning på 4,1 % af egne aktier været tilbageholdende med yderligere opkøb, idet likviditeten i aktien er lav, så længe storaktionærerne afstår fra at sælge.

### Politik vedrørende udbytte

Det er selskabets politik – under skyldigt hensyn til selskabets kapitalstruktur – at udbetale et relativt højt udbytte i relation til børskursen og markedsrenten.

### Aktiekapitalen og ejerstrukturen

Aktiekapitalen er opdelt i A-aktier med 10 stemmer pr. aktie og B-aktier med 1 stemme pr. aktie. Det er alene selskabets B-aktier, som er børsnoteret på NASDAQ Copenhagen A/S, under fondskoden DK0010218189 med kortnavn FLUG B. Marketmaker på aktien er Danske Bank.

Ultimo forretningsåret 2016/17 var registreret 1.315 navnenoterede aktionærer i selskabets ejerbog, som tilsammen stod for 93,7 % af aktiekapitalen og 99,2 % af stemmerne. Selskabets beholdning af egne aktier udgør 4,1 % af aktiekapitalen. De er stemmeløse iflg. Selskabsloven og værdisat til 0 DKK.

### Ejerstruktur 30. april 2017

Antal	aktier	%	stemmer	%
A-aktier	590.625	19,7	5.906.250	72,1
B-aktier	2.286.526	76,2	2.286.526	27,9
B-aktier i selskabet	122.849	4,1	0	0
I alt	3.000.000	100,0	8.192.776	100,0

Storaktionærer (>5 %)	aktier	%	stemmer	%
Susan Schnack	150.069	5,0	150.069	1,8
Ejendomsselskabet CASA A/S	300.590	10,0	300.590	3,7
Lisel Jakobsen f. Schnack	501.225	16,7	501.225	6,1
Ulf & Sune Schnack*	1.347.785	44,9	6.663.410	81,3
I alt	2.299.669	76,6	7.615.294	92,9

\* Ulf og Sune Schnack (far og søn) ejer tilsammen 1.347.785 stk. Flügger aktier, hvoraf 590.625 stk. A-aktier samt 620.610 stk. B-aktier er placeret i SUS 2013 ApS (Flügger Holding).

### Kommunikation med investorerne (IR)

Det er ambitionen i Flügger at sikre et højt og troværdigt informationsniveau. Selskabet fremsender kvartalsrapporter til Københavns Fondsbørs med seneste regnskabsudvikling og eventuelt revideret skøn på fremtiden. Hvornår disse kvartalsrapporter inkl. halvårs- og årsrapport offentliggøres, fremgår af finanskalenderen, der inkl. samtlige meddelelser til fondsbørsen, kan findes på selskabets hjemmeside [www.flugger.com/investor](http://www.flugger.com/investor).

Selskabet deltager gerne i åben og aktiv dialog med investorer, analytikere og presse med henblik på at sikre aktiemarkedet det bedst mulige grundlag for prisfastsættelse af Flügger aktien. Selskabet afstår dog fra at gennemføre uddybende samtaler de sidste tre uger op til offentliggørelse af de i finanskalenderen planlagte fondsbørsmeddelelser med kursfølsomme oplysninger.

Eventuelle spørgsmål kan løbende stilles til CEO Jimmi Mortensen, CFO Keld Sørensen eller CDO og hovedaktionær Ulf Schnack.

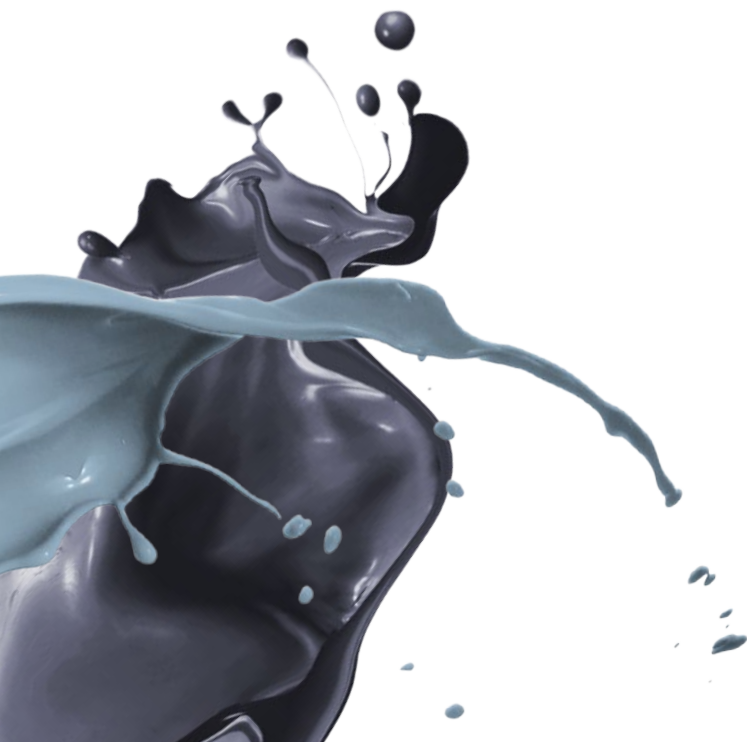


### Fondsbørsmeddelelser 2016/17

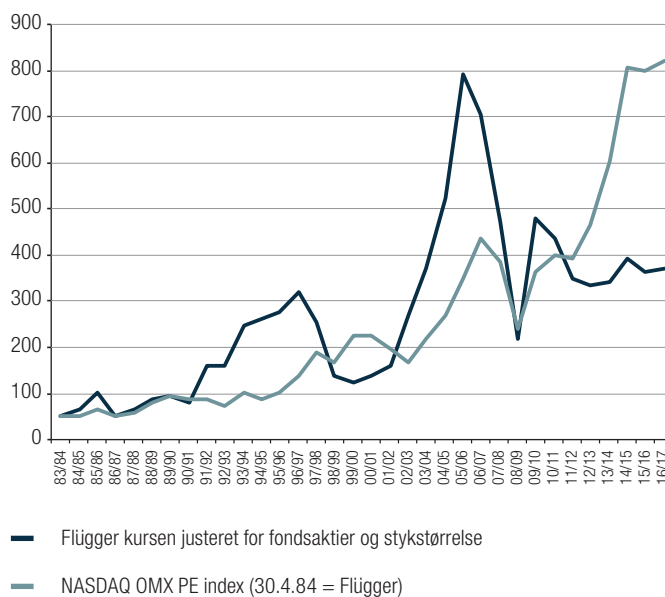
- 27.05.16 Peter Røpke fratræder stillingen som CEO i Flügger A/S
- 29.06.16 Koncernårsrapport 2015/16
- 06.07.16 Jimmi Mortensen er ny CEO for Flügger A/S
- 27.07.16 Indkaldelse til ordinær generalforsamling
- 24.08.16 Flügger styrker ledelsen og reducerer finansielle mål
- 24.08.16 Referat: Flügger ordinær generalforsamling den 24.8.2016
- 15.09.16 Delårsrapport: Flügger koncern 1. kvartal 2016/17
- 24.10.16 Flügger A/S – Tildeling af aktieoptioner til ledende medarbejdere
- 08.12.16 Flügger halvårsrapport
- 13.12.16 Ledende medarbejderes og disses nærtstående transaktioner med Flügger A/S aktier
- 30.03.17 Delårsrapport: Flügger Koncern 3. kvartal 2016/17
- 25.04.17 Ledende medarbejderes og disses nærtstående transaktioner med Flügger A/S aktier
- 25.04.17 Storaktionærmeddelelse

### Finanskalender 2017/18

- 29.06.17 Årsrapport 2016/17
- 16.08.17 Ordinær generalforsamling
- 12.09.17 Delårsrapport 1. kvartal 2017/18
- 05.12.17 Halvårsrapport 2017/18
- 22.03.18 Delårsrapport 3. kvartal 2017/18
- 28.06.18 Årsrapport 2017/18

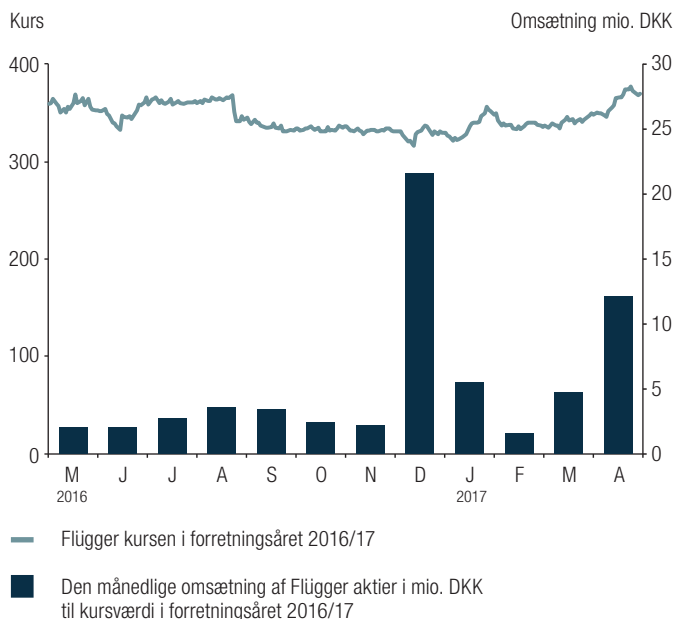


**Flügger kursen pr. 30. april for 20 kr. aktier siden børsintroduktionen i efteråret 1983**



Kilde: NASDAQ OMX

**Kursudviklingen og månedsomsætningen på Flügger aktier i forretningsåret 2016/17**



Kilde: NASDAQ OMX

## Ledelse i Flügger

### Bestyrelsen i Flügger A/S

Det er kutyme i Flügger at satse på en lille bestyrelse – fire medlemmer valgt af generalforsamlingen og to medlemmer, som er valgt af medarbejderne. Ved sammensætning af de fire generalforsamlingsvalgte prioriteres mangfoldighed.

Selskabet har i regnskabsåret opnået en kønsmæssig sammensætning i bestyrelsen, der er i overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b og Erhvervsstyrelsens vejledning på området.

Det er generalforsamlingen, som – i overensstemmelse med vedtægterne – vælger bestyrelsens formand og næstformand. Det er selskabets politik, at to eller tre af de fire generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, og et medlem repræsenterer hovedaktionæren. Medlemmerne vælges for et år ad gangen, genvalg er muligt. Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fire årig periode.

Vi tilstræber at etablere ligelig kønsmæssig repræsentation, som samtidig afspejler øvrige for koncernen væsentlige kompetencer, herunder kendskab til dynamisk ledelse, supply chain og produktion, retail og design, miljø og kemi, markedet samt præferencer hos malere og private.

Bestyrelsen har en forretningsorden, som i samspil med selskabets holdning til seneste anbefalinger for god selskabsledelse omtaler væsentlige opgaver og ansvar, som påhviler bestyrelsen.

### Kønkvotering, øvrige ledelsesniveauer

Redegørelse for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen, jf. årsregnskabslovens §99 b.

Flügger beskæftiger i alt 338 medarbejdere i øvrige ledelsesniveauer, defineret som medarbejdere med personaleansvar. Heraf er 57 % mænd og 43 % kvinder, og dermed er krav om mindst 40 % af det underrepræsenterede køn i øvrige ledelsesniveau opfyldt, og selskabet har derfor valgt ikke at formulere en politik desangående.

### Direktionen i Flügger A/S

Direktionen tilmeldt Erhvervsstyrelsen består af Jimmi Mortensen, Keld Sørensen, Michael Larsen og Ulf Schnack.

Jimmi Mortensen, Chief Executive Officer tiltrådte i august 2016 efter halvandet år som salgsdirektør. Den interne rekruttering, der af bestyrelsen begrundedes med Jimmi Mortensens gode forståelse for drift og udvikling af forretningen, sikrede en hurtig løsning efter forgængerens fratræden i maj 2016.

Koncernens hovedaktionær, som i 2007 fratrådte stillingen som administrerende direktør efter at have bestridt posten siden 1970, er Chief DNA Officer i direktionen med henblik på at sikre fortsættelse af koncernens dna.

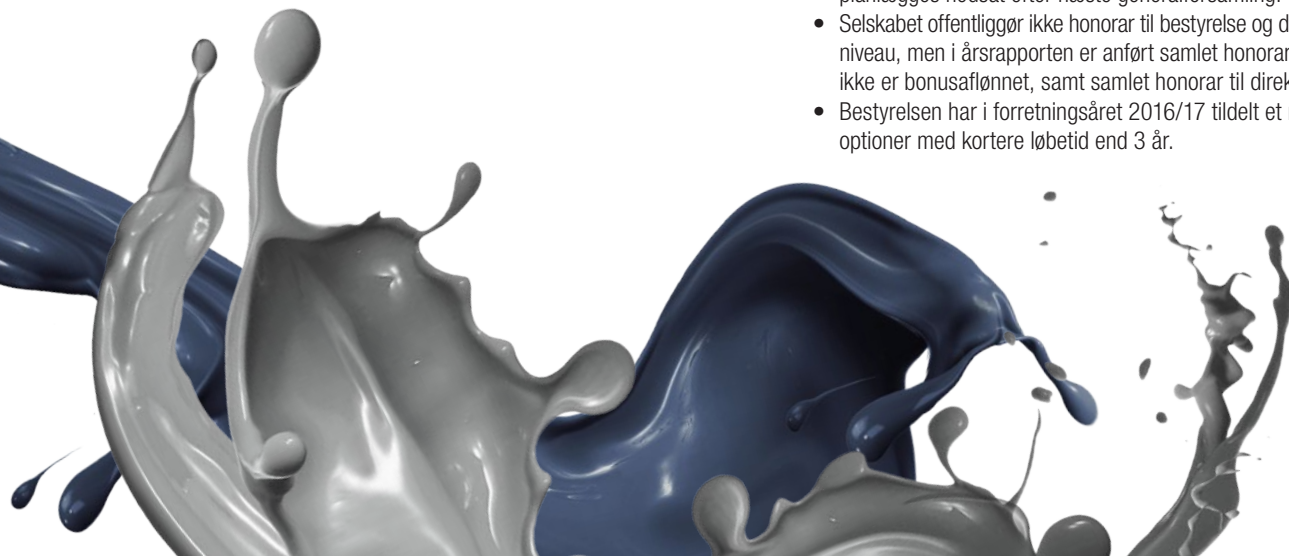
I september 2016 blev ledelsen i Flügger styrket med en udvidelse af den registrerede direktion fra to til fire medlemmer, således at den, foruden Jimmi Mortensen og hovedaktionær Ulf Schnack, består af Keld Sørensen, Chief Financial Officer, og Michael Larsen, Chief Operations Officer.

### God selskabsledelse

Selskabet forholder sig årligt til seneste anbefalinger for god selskabsledelse og redegør på selskabets hjemmeside for, om man følger helt eller delvist de anførte anbefalinger. Den fulde redegørelse er tilgængelig på selskabets hjemmeside: <http://www.flugger.com/da/investors/corporate-governance>

Anbefalinger, som ikke følges helt eller delvist:

- Bestyrelsen har ikke vedtaget en beredskabsplan vedrørende overtagesforsøg, idet henvendelser desangående sker til hovedaktionæren, som afviser salg.
- Selskabet har ikke fastsat en aldersgrænse for ansættelser, herunder bestyrelsesarbejde mv.
- Selskabet har, med en kompetent bestyrelse, fravalgt at nedsætte diverse udvalg som fx revisions-, ledelses-, nominerings- og vederlagsudvalg. Opgaverne løses af selskabets bestyrelse i samarbejde med hovedaktionæren og ekstern assistance om nødvendigt. Et revisionsudvalg planlægges nedsat efter næste generalforsamling.
- Selskabet offentliggør ikke honorar til bestyrelse og direktion på individuelt niveau, men i årsrapporten er anført samlet honorar til bestyrelsen, som ikke er bonusafønt, samt samlet honorar til direktionen.
- Bestyrelsen har i forretningsåret 2016/17 tildelt et mindre antal aktieoptioner med kortere løbetid end 3 år.





Sune Schnack

Elina Pedersen

Carl Trock

Michael Mortensen

Mie Krog

Villy Jessen

## Bestyrelse

**Carl F.S. Trock**, formand – uafhængig  
Født 1954, indtrådt i Flügger bestyrelse i dec. 2014.  
Uddannelse: E-MBA  
Solid ledelseserfaring som landechef og CEO i bl.a. Schneider Electric, Lauritz Knudsen A/S og Ruko A/S samt som medlem af koncerndirektionen af ASSA ABLOY AB.  
Beholdning af Flügger aktier: 0 stk.

**Sune Schnack**, næstformand  
Født 1990, indtrådt i Flügger bestyrelse i aug. 2014.  
Uddannelse: Cand.merc.fir.  
Management Consultant, Strategy & Operations i Rambøll Danmark A/S.  
Beholdning af Flügger aktier inkl. Ulf Schnack: 1.347.785 stk.

**Michael Mortensen**, uafhængig  
Født 1972, indtrådt i Flügger bestyrelse i aug. 2015.  
Uddannelse: Tømrer og kloakmester.  
Indehaver af Ejendomsselskabet CASA A/S og aktionær i CASA A/S.  
Beholdning af Flügger aktier: 300.590 stk. beroende i Ejendomsselskabet CASA A/S.

**Mie Krog**, uafhængig  
Født 1968, indtrådt i Flügger bestyrelse i aug. 2015.  
Uddannelse: HD-A samt Master, International negotiations, English.  
Indehaver af Rådgivningsvirksomheden Vimavima.  
Beholdning af Flügger aktier: 0 stk.

**Elina Pedersen**, medarbejdervalgt  
Født 1983, indtrådt i Flügger bestyrelse i aug. 2015.  
Store Manager i København Nordvest/Svanevej.  
Godt kendskab til butikdrift i Flügger farver kæden.  
Beholdning af Flügger aktier: 0 stk.

**Villy Jessen**, medarbejdervalgt  
Født 1956, indtrådt i Flügger bestyrelse i aug. 2015.  
Store Manager i Charlottenlund.  
Bred erfaring inden for Flügger. Har arbejdet med salg, marketing, strategi og ledelse.  
Beholdning af Flügger aktier: 215 stk.

Vedr. bestyrelsens øvrige ledelseshverv – se note 27.

## Medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere

### Samfundsansvar og god selskabsledelse

Redegørelse for samfundsansvar, jf. årsregnskabslovens § 99 a.

Flügger designer, producerer og markedsfører innovative produkter inden for kategorierne maling, træbeskyttelse, spartelmasse, tapet og værktøj, som sælges i Flügger butikker. Vi driver mere end 500 butikker i Skandinavien, Østeuropa og Kina. Flügger producerer kvalitetsprodukter og sørger for at uddanne vores personale, således at kunderne altid får en god service i butikkerne af medarbejdere med indgående produktkendskab.

Flügger har som totalleverandør af materialer til malerprojekter for professionelle og private kunder en bred kontaktflade til det omkringliggende samfund. Udover at drive en sund forretning forventer vores interessenter, at vi løser vores opgaver ambitiøst og ansvarligt med hensyn til miljø og klima, sikrer gode arbejdsforhold for vores medarbejdere og sikrer at respekt for menneskerettigheder og god forretningsetik opretholdes – både inden for egne rækker og blandt vores samarbejdspartnere og leverandører. Flügger ønsker som ansvarlig virksomhed at møde vores interessenters forventninger og har derfor udarbejdet politikker for disse områder, som vi arbejder aktivt med i det daglige. På de følgende fire sider beskrives disse initiativer.

### Flügger og medarbejderne

Vores medarbejdere er forudsætningen for, at vi kan opnå de forretningsmål, vi sætter os. Vi prioriterer at tiltrække, fastholde og udvikle talentfulde medarbejdere, der gennem engagement og avancement er medvirkende til at skabe en konkurrencefordel for Flügger.

Flügger er i dag en børsnoteret international koncern, som de seneste år har gennemgået en række forandringer og udfordringer, hvilket har stillet krav til vores medarbejdere, deres kvalifikationer og omstillingsparathed. Vi er således glade for, at den årlige medarbejderengagementsundersøgelse viser, at vi har medarbejderne med på rejsen. Den seneste undersøgelse viste en fremgang fra 3,7 i 2015/16 til 3,8 i 2016/17 i medarbejderengagement (skala 1-5).

Vi ønsker, at Flügger skal være en attraktiv arbejdsplads, som giver talentfulde medarbejdere mulighed for at udvikle sig og avancere internt i virksomheden, og vi har en ambition om, at 80 % af alle ansættelser til lederstillinger, i særdeleshed i butiksløddet, skal ske ved interne forfremmelser. Derfor har vi i årets løb implementeret et talentudviklingskoncept, hvor talentfulde medarbejdere får tilknyttet en mentor fra ledelsesteamet, som kan hjælpe talentet med at opspøge udviklingsmuligheder i Flügger. I 2017 lancerede vi app'en 'My Flügger', som er en kommunikationsplatform, der er tilgængelig for alle Flügger medarbejdere, og hvor bl.a. alle jobopslag bliver oprettet for at gøre vores medarbejdere opmærksomme på muligheden for intern mobilitet.

### Flügger Academy

Vores interne uddannelse er organiseret under paraplyen Flügger Academy. I 2016 har vi udrullet et nyt træningskoncept rettet mod medarbejdere i vores butikker. Programmet har til hensigt at opkvalificere butikspersonalet og sikre et dybdegående produktkendskab, så de i endnu højere grad kan rådgive og vejlede vores kunder i anvendelsen af Flügger sortimentet. Træningen tager udgangspunkt i at skabe en god balance mellem online træning og praktiske projekter, der skal løses i butikken. Mere end 60 % af vores medarbejdere har allerede deltaget i Flügger Academy-træning.

### Employer branding

Flügger kan som internationalt orienteret virksomhed med egen produktion, stor retailforretning og en lang række samarbejdspartnere i og uden for vores værdikæde tilbyde medarbejdere med forskellige baggrunde spændende udfordringer og en stejl læringskurve i en flad organisation. Flügger ønsker i højere grad end i dag at være kendt som en attraktiv arbejdsplads, ved at formidle de muligheder vi tilbyder.

Derfor har vi i 2016/17 øget vores aktiviteter på de sociale medier, i særdeleshed på LinkedIn, hvor antallet af følgere af Flügger Company Page er steget med mere end 20 % de seneste år, hvilket har en positiv afsmitende effekt på rækkevidden af vores opslag. Ligeledes har vi arbejdet på at redesigne vores rekrutteringsmateriale, så det appellerer til en bredere gruppe, og vil i løbet af 2017 lancere en kampagne på vores hjemmeside, hvor en række Flügger medarbejdere fortæller om deres arbejde og karriere.

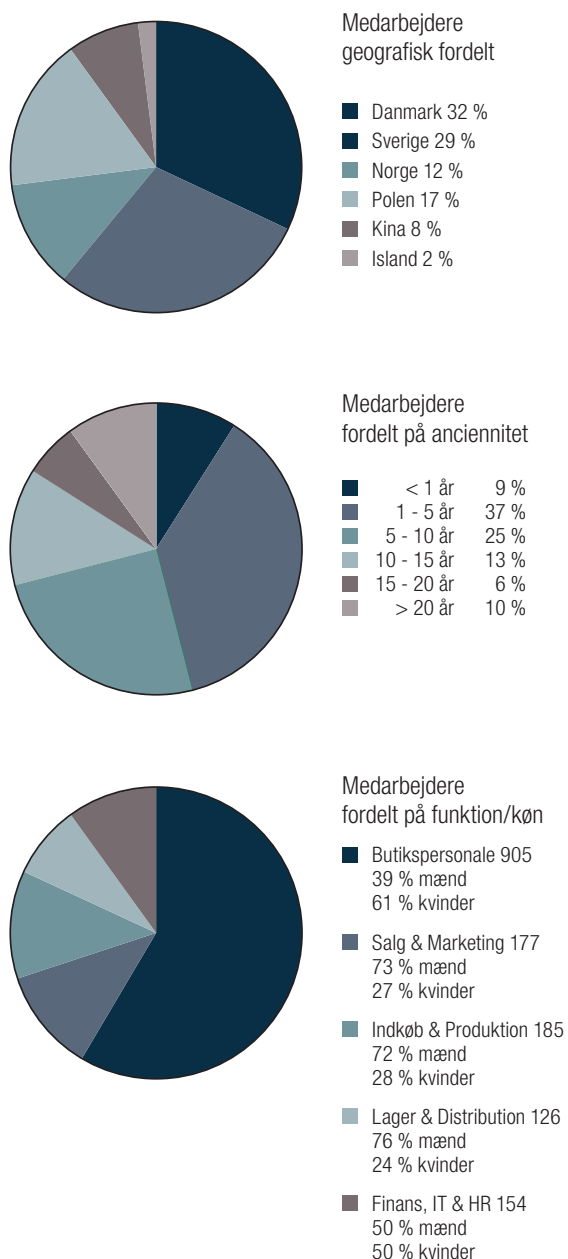
### Arbejds miljø

Det er vigtigt for Flügger, at vi tilbyder gode arbejdsforhold for fortsat at kunne tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Vores medarbejderes velbefindende, og de rammer vi tilbyder Flügger medarbejdere, er derfor et prioriteret område.

Vores arbejde er formaliseret i vores arbejdsmiljøledelsessystem, som er certificeret efter OHSAS 18001. Derfor arbejder vi løbende på at forbedre sikkerheden i hele koncernen, og det er med glæde, at vi kan konstatere, at antallet af arbejdsskader er på et meget lavt niveau. I 2017 har vi aktivt udarbejdet en politik for et sikkert arbejdsmiljø, hvor målsætningen er, at ingen medarbejdere kommer til skade.

Sygefraværet er ligeledes på et stabilt lavt niveau, og vi er særligt opmærksomme på at identificere medarbejdere, som udviser tegn på stress, så vi kan hjælpe, inden medarbejderen bliver syg.

I 2016/17 har vi ligeledes arbejdet med at styrke vores onboarding, så nye medarbejdere i Flügger føler sig godt taget imod allerede inden, de møder ind til første arbejdsdag og hurtigere skaber værdi i deres nye job.



## Flügger og kunderne

Historisk set har Flügger været leverandør til professionelle malere – salg til de private kunder gennem butikskæden Flügger Byggefinish, der senere skiftede navn til Flügger farver, kom først til i 1975. Nu blev det muligt for private kunder at få den samme vejledning og gode kvalitet som malermestrene. Netop det finmaskede net af Flügger farver butikker er en stærk parameter, der adskiller Flügger fra mange af konkurrenterne. Flügger har i dag mere end 500 butikker – fordelt på både egne og franchise.

Flügger har et ønske om at vende tilbage til rødderne og fokusere på at skabe løsninger, der hjælper den professionelle maler med at levere et fejlfrit resultat så nemt, hurtigt og godt som muligt. Det betyder blandt andet, at fokus er på at konsolidere butiksnettet omkring de større byer samt at strømline produktsortimentet. Det skal være nemt for malerne at komme til og fra Flügger butikkerne, og de skal kunne få alle de produkter, de har brug for, ét sted. Flügger udvikler løbende produkter og løsninger, som sparer tid og antal arbejds gange og har tillige en konsulentafdeling, som betjener arkitekter og bygherrer på større byggeprojekter.

Flügger har en høj kendskabsgrad blandt forbrugerne i Norden, hvilket både vi og vores professionelle kunder nyder godt af.

## Flügger og samarbejdspartnerne

Flügger har både tætte og langvarige relationer til mange af vores samarbejdspartnere i leverandørkæden, og vi har en etableret en proces for screening og udvælgelse af fremtidige samarbejdspartnere.

Flügger ønsker at samarbejde med virksomheder, som efterlever grundlæggende menneskerettigheder, sørger for anstændige arbejdsforhold, og som ikke er involveret i korruption eller andre konkurrenceforvridende aktiviteter.

I 2016 reviderede vi vores Code of Conduct, og vi har i 2016/17 ved indgåelse af alle nye, væsentlige aftaler kontraktuelt forpligtet vores samarbejdspartnere til at efterleve denne. Flügger ønsker ikke at acceptere leverandører, som ikke forpligter sig til at overholde vores Code of Conduct.

Flügger har samtidig etableret en whistleblower hotline, som er til rådighed for både samarbejdspartnere og Flügger ansatte, hvis der skulle opstå mistanke om brud på vores Code of Conduct. Der er i 2016/17 rapporteret to forhold via whistleblower hotlinen, som begge er blevet behandlet i overensstemmelse med vores interne procedure. Begge henvendelser er færdigbehandlede og lukket i perioden.

## Flügger går forrest

I forbindelse med lanceringen af vores Code of Conduct har vi udarbejdet e-learning- og testmaterialer, som er tilgængelige på de lokale sprog, hvor Flügger har aktiviteter.

Code of Conduct blev indledningsvist lanceret i Danmark, hvor vi er meget glade for den allerede høje gennemførelsesprocent af e-learning blandt medarbejderne på 89,4 %.

## Samfund og miljø

### Flügger og samfundet

Med vores kompetence inden for maling og farver har Flügger tradition for at samarbejde med arkitekter, kunstnere og designere om projekter, der rummer arkitektur, kunst og byrumsforskønnelse.

Året 2016/17 var ingen undtagelse, og i Flügger er vi særligt stolte af vores involvering i to markante projekter, som begge var indstillet til Farveprisen 2017, og hvor projektet Det Røde Bånd vandt den flotte pris. Farveprisen uddeles hvert år af Danske Malermestre samt Kirsten og Freddy Johansens Fond, der ønsker at hædre og belønne bygherrer og andre, der har udvist initiativ og udført anerkendelsesværdige farvesætninger i dansk byggeri.

#### Det Røde Bånd

Projektet er et byforskønnelsesprojekt, som blev udført i partnerskab mellem Jyske Bank, Det Obelske Familie Fond, Flügger og Aalborg Havn. Hedegaard Siloen på havnefronten i Nørre Sundby, en grå og trist mastodont af en bygning på Nørre Sundby-siden, blev som del af projektet iklædt farver og kunst, og fungerer i dag som et stolt lærred, der spreder farvegælde og danner en farverig bro henover Limfjorden.

Projektet 'Det Røde Bånd' vandt Farveprisen 2017 med den begrundelse, at 'Det Røde Bånd' repræsenterer en god og farverig fortælling, hvor godt håndværk og farver går i ét og bliver et vartegn samtidig med, at kulturen og byens historie bliver elegant flettet sammen på den grå patinerede beton. Ydermere gives prisen for et fortrinligt samarbejde mellem kunst og uddannelse.

Motivet 'Det Røde Bånd' er skitseret og farvesat af kunstner Søren Elgaard og er Nordeuropas største Murmal – værket fylder 1200 m<sup>2</sup>, og der er anvendt 1.800 liter maling til projektet.

Malearbejdet blev udført af 50 malerelever fra TECH COLLEGE Aalborg og tog ca. 6 uger fra start til slut. 13 af de deltagende malerelever har efterfølgende fået en læreplads.

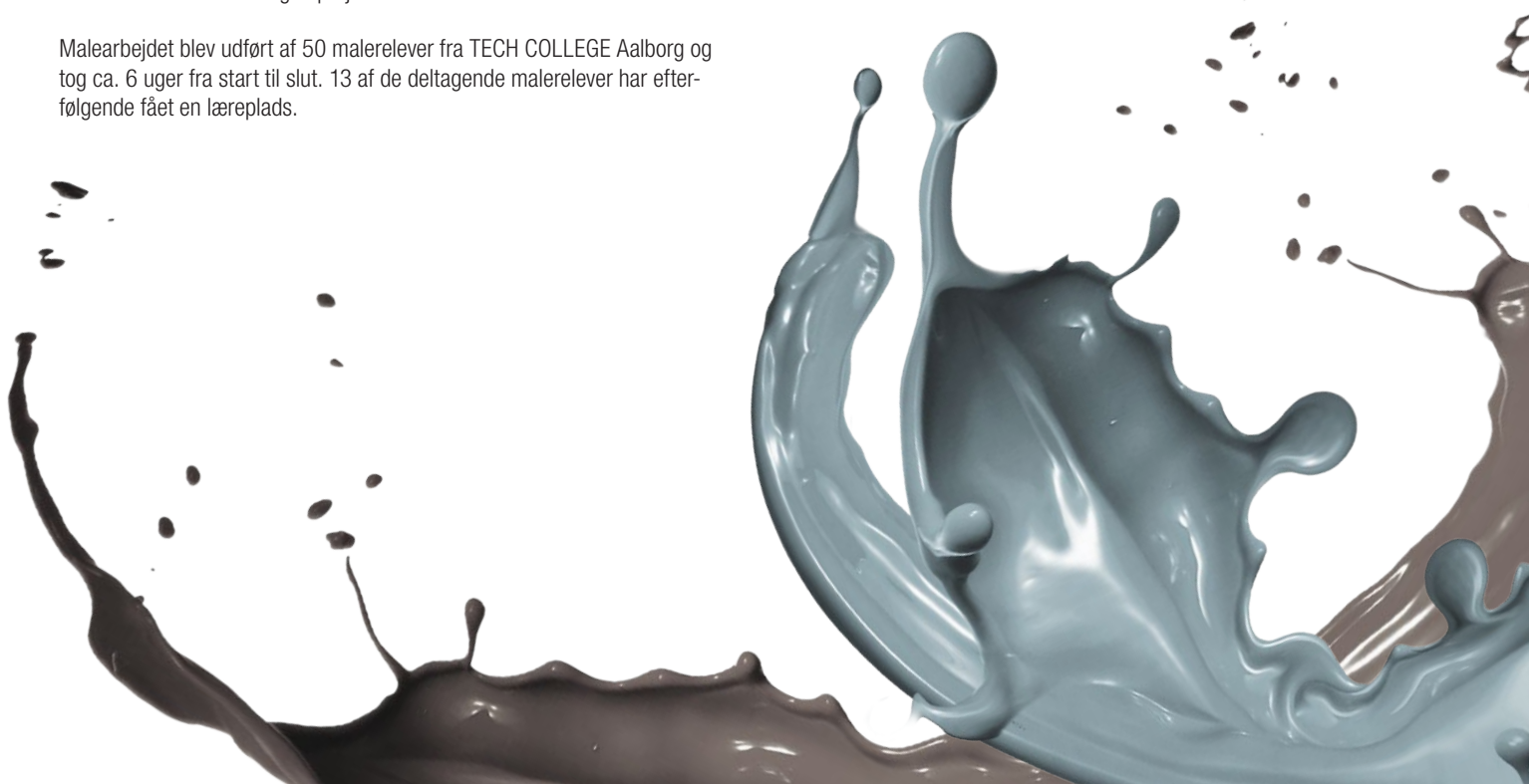
Projekt 'Det Røde Bånd' er udført med tanke på at lave en by- og lokal forskønnelse. Samtidig har det både bidraget til styrkelse af byens identitet, men også løftet en samfundsmæssig opgave, nemlig at vedligeholde et vigtigt håndværkerfag. Motivet understøtter Aalborgs identitet og skaber opmærksomhed, forskønnelse og er til generel glæde i byen, som noget 'man kan vise frem'.

#### Farvefeber

I 2016 samarbejdede Flügger med J. F. Willumsens Museum om at oprette udstillingen 'Farvefeber', som blev udstillet fra maj til september. 'Farvefeber' var en tur gennem J.F. Willumsens farveunivers, men også en mulighed for at undersøge, hvad farvepåvirkninger gør ved os. Gennem sanselige forløb, tests og besøg i museets farvelab blev publikum aktivt deltagende. Gæsterne blev klogere både på Willumsens farver og på farvernes verden i det hele taget.

Willumsens håndværksmæssige tilgang sammen med et knivskarpt øje for farver ligger godt i tråd med Flüggers måde at se og fremelske farver på – og gæsterne havde efterfølgende mulighed for at få blandet de Willumsensfarver, som de kunne opleve på udstillingen i en af vores Flügger butikker.

Samarbejdet mellem en erhvervs virksomhed og en kulturinstitution trak mediernes opmærksomhed som en ny måde at skabe fælles resultater på, og casen anvendes nu i forbindelse med ekstern foredragsvirksomhed i Flügger.





## Flügger og miljøet

I Flügger ønsker vi at drive en ansvarlig forretning, hvor hensynet til miljø og klima er et naturligt element. Det gælder vores produkter, som vores kunder forventer er miljømæssigt forsvarlige, og i forhold til miljøbelastningen fra vores produktion og distribution.

### Vores produkter

Historisk set indeholdt malerverer meget miljøskadelige stoffer og giftige opløsningsmidler. I dag er de giftige opløsningsmidler erstattet af vand, og de miljøskadelige stoffer er i stort omfang fjernet. Arbejdet er dog ikke færdigt, og Flügger arbejder til stadighed på at erstatte de u hensigtsmæssige stoffer. Flügger arbejder aktivt på helt at erstatte og udfase ikke-vandbaserede malerverer, og langt hovedparten af vores produkter er i dag ikke længere baseret på opløsningsmidler.

På vores fabrik i Kolding har vi, siden etableringen i 1970, udelukkende produceret vandbaserede malerverer. På det seneste har vi desuden udfaset et sortiment af terpentinbaserede gulvlakker, samt terpentinbaseret grunder til indendørs brug.

Malerverer er underlagt en streng lovgivning, som Flügger støtter fuldt op om, og producenter af malerverer er forpligtet til at oplyse om potentielt skadelige indholdsstoffer. Flügger følger gældende lovgivning og deklarerer i visse tilfælde mere detaljeret end påkrævet.

Vi oplever, at vores kunder i stigende grad efterspørger produkter, som er miljømærket. EU's Ecolabel og Svanemærket er de primære. Vi arbejder løbende på at sikre, at vores produkter er omfattet af de efterspurgte miljømærkninger.

Flügger har siden 2016 valgt at samle den overordnede produktudvikling i koncernens hovedkvarter, tæt på den overordnede ledelse samt koncernansvarlige for sortiment, branding og ikke mindst miljø. Hermed er alene råvarekontrol og færdigvarekontrol henlagt til produktionsenhederne. Det har betydet en mere koordineret udvikling.

### Miljø og klimamål

Ud over produkterne stammer Flüggers primære miljø- og klimapåvirkning fra vores produktion og distribution. Vi satte derfor i 2015 et mål om at reducere vores elforbrug per produceret mængde på vores fabrikker i hhv. Danmark og Sverige med 10 % over en treårig periode.

		2015	2016	2017	Mål 2018
Elforbrug per produceret mængde (kWh / 1000 l)	DK	85,8	81,1		77,2
	SE	123,5	119,8		111,2
Reduktion i elforbrug pr. produceret mængde	DK		5,5%		10%
	SE		3,0%		10%

Vi er glade for at se, at vores arbejde med at reducere elforbruget per produceret enhed på vores fabrikker i Danmark og Sverige bærer frugt, og vi er positive i forhold til at nå vores mål på 10 % inden udgangen af 2018.

Vores distribution er ligeledes et område i vores værdikæde, som giver anledning til en negativ miljøpåvirkning. Derfor har vi i 2017 sat os et mål om – i samarbejde med vores primære distributør – at nedbringe CO<sub>2</sub>-udledningen med 10 % på den transport, de udfører på vegne af Flügger i perioden fra 2017 til 2020.

Der er i 2016 gennemført lovpligtigt energisyn, der har omfattet hovedkvarteret, fabrikken i Kolding og i de danske Flügger butikker. Energisynet har identificeret et katalog af mulige tiltag med optimeringspotentiale, som Flügger vil arbejde videre med fremadrettet, og som bl.a. kan bidrage til at opnå vores mål om energireduktion på fabrikken i Danmark.

### Miljø- og kvalitetsledelse i Flügger

Vores malingfabrikker i Danmark og Sverige samt fabrikkerne i Polen og Kina er miljøcertificerede i henhold til ISO 14001. Fokus i de kommende år er således på at samle vores europæiske fabrikker under et overordnet certifikat. Dette forventes afsluttet i 2019. Der er i 2016 blevet gennemført interne og eksterne audits på vores ISO 14001-miljøledelsessystem i Danmark og Sverige, hvor der blev identificeret en række mindre afvigelser, som alle er adresseret.

I 2017 påbegyndte vi, sideløbende med opgraderingen af miljøledelsessystemet, en integration med kvalitetsledelse. Hovedkvarteret i Rødovre samt fabrikkerne i Kolding og Bollebygd gennemgik ultimo april 2017 certificeringsaudit i henhold til ISO 9001 med flot resultat, og vi forventer ISO-certifikatet i hus i sommeren 2017. I efteråret 2017 integreres fabrikken i Gdansk i ISO 9001-certificeringen, og i 2019 vil alle europæiske fabriksaktiviteter i henhold til planen være inkluderet.



## Koncernens risikoforhold

Bestyrelse og direktion vurderer løbende væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med koncernens aktiviteter og den regnskabsmæssige konsekvens. Koncernens risikostyring og interne kontrolsystemer kan alene skabe en rimelig, men ikke fuldstændig, sikkerhed for, at uretmæssig brug af aktiver, tab og/eller væsentlige fejl og mangler i regnskabet undgås.

### Kommercielle, operationelle og CSR-relaterede risici

Koncernens kommercielle risici og udfordringer kommer primært fra ændrede indkøbsvaner hos såvel professionelle kunder som konsumenter. En koncentration blandt producenterne af bygningsmaling og blandt distributører er ligeledes en stigende udfordring. Koncernen har fokus på udviklingen og vurderer løbende konsekvenser for såvel produktionen som distributionen. Det er ledelsens opfattelse, at det forhold, at Flügger koncernen både er producent og retailer, er med til at reducere risikoen.

Miljøforhold er ligeledes en væsentlig udfordring for koncernen. Lovgivningen på området bliver konstant strammere og kræver væsentlige justeringer. Krav til reducerede mængder af tilsatte fungicider betyder, at risiko for rådpilmer vokser i vandige malinger. For at reducere risici er det løbende nødvendigt at ændre produktionsudstyr. Det er ledelsens opfattelse, at Flügger er på forkant med udviklingen og godt rustet til fremtiden.

Malerne bliver i stigende grad mødt af krav om at anvende miljømærkede produkter, i særdeleshed når de byder på offentlige udbud. Det stiller krav til Flügger om at få en stadig større andel af sortimentet miljømærket efter særligt Ecolabel og Svanemærket. Med oprettelsen af Group Regulatory Affairs, som håndterer processerne vedrørende miljømærkning, er det ledelsens opfattelse, at Flügger er på forkant med udviklingen og godt rustet til fremtiden.

Som i enhver anden branche er udsving i råvarepriser og valutakurser ligeledes en udfordring, som koncernen kun i begrænset omfang har valgt at imødegå med langtidskontrakter. Større kortfristede udsving i råvarepriserne er det svært at få overført til salgspriserne på kort sigt. En tendens til nedadgående råvarepriser de sidste par år har begunstiget koncernens risikovillighed. Fremadrettet har koncernen besluttet at overgå til mere langtrækkende aftaler.

Med henblik på at sikre en større og mere jævn tonnage i produktionen har koncernen valgt i Skandinavien, ud over at producere Flügger brandede produkter, tillige at producere og distribuere private label produkter, som primært afsættes til byggemarkeder. Salg af ikke Flügger brandede produkter – segment 2 – udgør ca. 18 % af koncernomsætningen og kompenserer for ændrede indkøbsvaner blandt konsumenter og er således tillige en risikoafdækning.

En af kernekompetencerne i Flügger er at hjælpe vores kunder i købsprocessen og bistå med gode råd om vores produkter og løsninger samt anvendelsen af disse. Vi oplever, at kunderne i dag i stigende grad forventer at kunne vælge, hvorvidt de vil købe vores produkter i de fysiske butikker eller

online med mulighed for levering eller afhentning i butikken. For at være konkurrencedygtig skal Flügger imødekomme kundernes forventninger om øget automatisering og digitalisering. Det er ledelsens opfattelse, at Flügger med de igangsatte og planlagte allokeringer af IT-ressourcer kan sikre en mere effektiv værdikæde og afsætning, og at Flügger med de planlagte tilpasninger af vores IT på sigt vil kunne imødekomme denne risiko.

De seneste år er risikobilledet for IT-kriminalitet blevet kraftigt forværret. Flügger styrkede sidste år IT-sikkerheden gennem adskillige IT-opgraderinger samt implementering af tekniske sikkerheds løsninger. Flügger har desuden indledt samarbejde med eksterne eksperter og vil i den kommende tid gennemføre yderligere tiltag, der skal være med til at styrke virksomhedens IT-sikkerhed.

Koncernens operationelle risici, fx skader som følge af brand, katastrofer mv., har man valgt at være forsikret mod. Med henblik på at holde præmien nede har koncernen valgt selv at bære risici for mindre skader.

Flügger er et godt og velkendt varemærke på koncernens hovedmarkeder. For at beskytte varemærket overvåges det løbende af koncernens juridiske funktion, som også administrerer og overvåger koncernens andre varemærker, patenter, designs og domæner.

Tiltrækning, fastholdelse og udvikling af de rette medarbejdere er en forudsætning for at Flügger kan opnå de forretningsmål, der er fastsat. Der er en risiko for, at Flügger med det nuværende 'employer brand' anvender ekstra ressourcer på at tiltrække de rette medarbejdere. Det er ledelsens opfattelse, at Flügger med de igangsatte aktiviteter i højere grad fremadrettet vil fremstå som en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække de rette medarbejdere.

### Finansielle risici

Flügger har DKK som funktional og rapporteringsvaluta. Produktion og salg i Danmark medfører relativt lav valutarisiko, idet de fleste transaktioner sker i DKK eller EUR. Produktion og salg i Sverige medfører begrænset risiko, idet der er tilnærmelsesvis balance i transaktionerne. Til gengæld medfører koncernens salg i Norge, Polen og Kina en valutarisiko. Den væsentlige risiko i NOK kurssikres. Udviklingen i de anførte valutakurser de sidste par år fremgår af kvartalsanalyserne side 19.

Koncernen har gennemgående en positiv, rentebærende nettoliquiditet som anført i kvartalsanalysen. Koncernen har indtil videre valgt en placering med lav risiko og deraf følgende lavt afkast. Bestyrelsen drøfter løbende strategien fremadrettet, herunder muligheden for alternativ placering, fx køb af egne aktier, højere udbytte eller større fokus på mulige opkøb.

Tab på udestående fordringer er en risiko, koncernen historisk har været god til at administrere. Tab på kredit har været af meget beskedent størrelse grundet effektiv kreditovervågning.

## Kvartalsanalyse

Q1, dvs. sommermånederne maj, juni og juli, er de mest lønsomme på grund af stort salg til konsumentmarkedet og primært i udendørs produkter, som giver det bedste afkast. Q3, dvs. vintermånederne november, december og januar, er traditionelt tabsgivende på grund af lav kundetraфик i koncernbutikker og engroscentre.

Salg andre lande er primært Polen og Kina. Salg Island, Grønland, Færøerne indgår i salg Danmark.

Koncern, mio. DKK – 2016/17	Q1	Q2	Q3	Q4	Helår
Salg Danmark	208	181	129	162	681
Salg Sverige	201	169	123	162	655
Salg Norge	79	71	53	64	266
Salg andre lande	68	67	52	60	248
<b>Nettoomsætning</b>	<b>557</b>	<b>487</b>	<b>357</b>	<b>448</b>	<b>1.849</b>
Bruttoresultat	321	274	183	247	1.025
EBITDA	93	40	- 36	22	119
EBIT	76	15	- 53	6	44
Resultat før skat	75	17	- 51	- 0	41
Resultat efter skat	58	13	- 41	- 1	29
Nettolikviditet	135	147	131	124	124
Egenkapital	861	823	792	797	797
Ultimo kurs 100 SEK	77,7	75,4	78,7	77,2	77,2
Ultimo kurs 100 NOK	78,2	82,3	83,7	79,8	79,8
Ultimo kurs 100 ISK	5,6	6,0	6,0	6,4	6,4
Ultimo kurs 100 PLN	170,5	171,9	172,0	176,2	176,2
Ultimo kurs 100 CNY	100,6	100,3	100,5	98,7	98,7

Koncern, mio. DKK – 2015/16	Q1	Q2	Q3	Q4	Helår
Salg Danmark	207	188	126	165	686
Salg Sverige	199	171	142	167	679
Salg Norge	82	69	45	61	258
Salg andre lande	66	60	49	52	227
<b>Nettoomsætning</b>	<b>554</b>	<b>488</b>	<b>362</b>	<b>445</b>	<b>1.850</b>
Bruttoresultat	322	257	176	243	998
EBITDA	93	20	- 40	10	82
EBIT	78	4	- 57	- 3	21
Resultat før skat	79	5	- 58	- 3	23
Resultat efter skat	62	3	- 47	- 5	13
Nettolikviditet	106	84	71	28	28
Egenkapital	911	866	814	811	811
Ultimo kurs 100 SEK	78,9	79,5	79,8	81,2	81,2
Ultimo kurs 100 NOK	82,9	79,4	78,7	80,8	80,8
Ultimo kurs 100 ISK	5,1	5,3	5,3	5,3	5,3
Ultimo kurs 100 PLN	180,1	174,9	168,1	169,3	169,3
Ultimo kurs 100 CNY	109,6	107,0	103,9	100,7	100,7

## Regnskabsberetning

### Salgsudviklingen

Salg i forretningsåret 2016/17 blev på 1.849 mio. DKK, hvilket var på niveau med sidste års omsætning på 1.850 mio. DKK. Som det fremgår af efterfølgende har koncernen haft vigende efterspørgsel og salg på det danske og svenske marked. I Norge, hvor efterspørgsel og salg var vigen- de med 12 % sidste år, har koncernen i 2016/17 haft en positiv udvikling, ligesom salg uden for Skandinavien i lighed med foregående år har udvist en positiv salgsudvikling.

### Salg Danmark 2016/17: 681 mio. DKK (minus 1 %)

Salg Island, Grønland og Færøerne indgår.

Segment 1: Salg af Flügger brandede produkter gennem egne og franchise-butikker udgjorde 73 % af omsætningen i lighed med sidste år. Efterspørgsel og salg til konsumenter har været lavere end i samme periode sidste år. Salg til det professionelle segment har stort set opvejet dette. Ultimo for- retningsåret talte kæden Flügger farver 163 butikker kontra 174 sidste år. De koncernejede butikker udgjorde 69 mod 73 sidste år.

Segment 2: Salg af ikke Flügger brandede produkter, herunder Yunik, Stiwex og PP Mester Maling samt private label udgjorde 27 % af omsæt- ningen i lighed med sidste år.

Markedet i Danmark er aktuelt præget af vigende efterspørgsel især på konsumentensiden, hvilket har medført, at vi som andre aktører på markedet er i gang med en konsolidering af butiksnettet. Vores konkurrenter er primært byggemarkeder samt PPG, AkzoNobel, Tikkurila, Jotun og den mindre lokale Beck & Jørgensen. Flügger er fortsat førende på markedet med en skønnet markedsandel på ca. 30 %.

### Salg Sverige 2016/17: 655 mio. DKK (minus 3 %)

Salg i lokal valuta 837 mio. SEK kontra 850 mio. SEK sidste år

Segment 1: Salg af Flügger brandede produkter gennem egne og franchisebutikker udgjorde 80 % af omsætningen i lighed med sidste år. Efterspørgslen er påvirket af, at ROT-ordningen er blevet reduceret – en ordning som gav skattefradrag vedrørende reparationsarbejder. Ultimo forretningsåret talte Flügger färg kæden 144 butikker kontra 150 sidste år – af disse er 82 koncernejede (84 sidste år).

Segment 2: Salg af ikke Flügger brandede produkter herunder Yunik, Stiwex samt private label udgjorde 20 % af omsætningen i lighed med sidste år.

Konkurrenterne er i store træk de samme som i Danmark. Markedsleder er Tikkurila-ejede AlkroBecker. AkzoNobel og Flügger slås om den næste plads. Jotun og Caparol er ligeledes væsentlige konkurrenter. Flügger har et kendskabsniveau på ca. 80 % og en skønnet markedsandel på ca. 20 %.

Koncern resultatopgørelse mio. DKK	2015/16	2016/17	Ændring
Salg Danmark	686	681	- 1 %
Salg Sverige	679	655	- 4 %
Salg Norge	258	266	3 %
Salg andre lande	227	248	9 %
<b>Nettoomsætning</b>	<b>1.850</b>	<b>1.849</b>	<b>0 %</b>
Produktionsomkostninger	- 853	- 824	- 3 %
<b>Bruttoresultat</b>	<b>998</b>	<b>1.025</b>	<b>3 %</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	- 830	- 805	- 3 %
Administrationsomkostninger	- 148	- 172	16 %
Nedskrivning goodwill	- 0	- 7	-
Andre indtægter/omkostninger	2	3	90 %
<b>Primært drift EBIT</b>	<b>21</b>	<b>44</b>	<b>109 %</b>
Finans netto	2	- 2	-
Resultat før skat	23	41	79 %
Skat	- 10	- 12	26 %
<b>Resultat efter skat</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>117 %</b>
Kursregulering, døtre mv.	- 18	- 0	-
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>- 5</b>	<b>29</b>	<b>-</b>

Koncern balance mio. DKK	2015/16	2016/17	Ændring
Immaterielle aktiver	146	124	- 15 %
Materielle aktiver	313	279	- 11 %
Udskudt skatteaktiv	10	13	32 %
Varebeholdninger	347	326	- 6 %
Tilgodehavender	331	309	- 7 %
Værdipapirer, likvider	96	138	44 %
<b>Sum af aktiver</b>	<b>1.243</b>	<b>1.189</b>	<b>- 4 %</b>
Egenkapital	811	797	- 2 %
Udskudt skat	26	20	- 25 %
Bankgæld mv.	68	14	- 79 %
Leverandører	164	171	5 %
Selskabsskat	14	23	69 %
Anden gæld	161	163	2 %
<b>Sum af passiver</b>	<b>1.243</b>	<b>1.189</b>	<b>- 4 %</b>

Pengestrømsopgørelse			
Pengestrømme fra drift	67	158	136 %
Pengestrømme til investeringsaktivitet	- 41	- 24	- 41 %
Pengestrømme til finansieringsaktivitet	- 12	- 97	708 %
Likvide beholdninger ultimo	96	137	43 %

## Salg Norge 2016/17: 266 mio. DKK (plus 3 %)

Salg i lokal valuta 327 mio. NOK kontra 316 mio. NOK sidste år.

Segment 1: Salg af Flügger brandede produkter gennem egne og franchisebutikker foregår primært gennem 61 Flügger farve butikker, hvoraf de 50 er koncernejede. Det er tre færre end sidste år. Det norske marked har haft en positiv efterspørgsel i seneste forretningsår.

Segment 2: Salg af ikke Flügger brandede produkter, herunder Yunik, Stiwex, samt private label, er ubetydeligt på det norske marked.

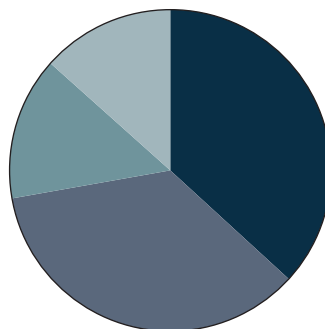
Den dominerende konkurrent på det norske marked er Jotun med en skønnet markedsandel på ca. 70 %. Gjoco, en mindre norsk producent, samt de større internationale producenter, vi kender fra det danske og svenske marked, er ligeledes til stede. Flügger har en skønnet markedsandel på mellem 10 - 15 %.

## Salg uden for Skandinavien: 248 mio. DKK (plus 9 %)

Primært i Polen (165 mio. DKK) og Kina (64 mio. DKK)

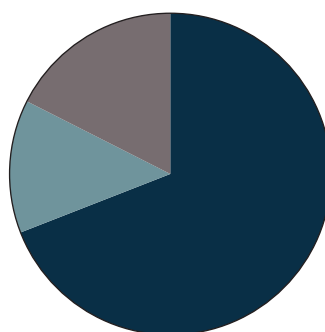
Koncernen valgte at gå ind på det polske marked for mere end 10 år siden. I 2009 opførte Flügger en fabrik i Gdansk, som i dag rummer koncernens produktion af tapet og vægbeklædning til overmaling. Samtidig oprettede koncernen en Flügger farby (farver) butikskæde, som i dag tæller 63 koncernejede butikker med salg af Flügger brandede produkter til både konsumenter og det professionelle segment. Koncernens aktiviteter i Polen er lønsomme, og vil fra næste år blive begunstiget af færre afskrivninger på produktionsanlægget. Det er ledelsens vurdering, at det polske marked fortsat skal prioriteres, og Flügger har valgt at medtage polsk brugsanvisning på koncernens emballager.

Koncernen startede i Shanghai i 2004 og valgte i 2009 at bygge en mindre farvefabrik, som har haft det svært, da de kinesiske kunder foretrækker at købe produkter importeret fra Skandinavien. Koncernen har i dag 27 koncernejede butikker samt 67 forhandlere, der alle har samme profil som vores skandinaviske butikker. Det kinesiske salgsdatterselskab leverer en positiv indtjening, og det er ledelsens vurdering, at det kinesiske marked ligeledes bør prioriteres fremover.



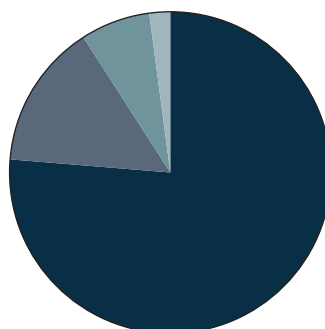
Nettoomsætning geografisk fordelt

- Danmark inkl. Island, Grønland og Færøerne 37 %  
Sidste år 37 %
- Sverige 35 %  
Sidste år 37 %
- Norge 14 %  
Sidste år 14 %
- Andre lande 13 %  
Sidste år 12 %



Nettoomsætning fordelt på segmenter netto

- Segment 1: Flügger i Norden 69 %  
Sidste år 70 %
- Segment 1: Flügger i andre lande 13 %  
Sidste år 12 %
- Segment 2: DAY-system og PP Mester Maling 18 %  
Sidste år 18 %



Nettoomsætning fordelt på produkter

- Maling, kemi og træbeskyttelse 76 %  
Sidste år 77 %
- Male- og tapetserværktøj 15 %  
Sidste år 13 %
- Tapet og vægbeklædning 7 %  
Sidste år 8 %
- Diverse artikler 2 %  
Sidste år 2 %

## Regnskabsberetning

### Omkostnings- og resultatudvikling

Produktionsomkostningerne blev reduceret med 29 mio. DKK til 824 mio. DKK grundet øget fokus på produktivitet og færre lagernedskrivninger. Bruttomargin udgjorde 55,4 % kontra 53,9 % sidste år.

Salgs- og distributionsomkostningerne blev reduceret med 25 mio. DKK i forhold til sidste år, og landede på 805 mio. DKK primært grundet konsolideringen af butiksnettet. Administrationsomkostninger tillagt andre driftsindtægter/omkostninger udgjorde 169 mio. DKK. Det er 23 mio. DKK mere end sidste år, hvortil skal lægges 6,5 mio. DKK goodwill nedskrivninger. Samlet blev koncernens primære driftsresultat 44 mio. DKK kontra 21 mio. DKK sidste år – en fordobling, men med fortsat vækstopotiale.

Efter finans netto på minus 2 mio. DKK blev resultat før skat 41 mio. DKK kontra 23 mio. DKK sidste år. Resultat efter skat blev 29 mio. DKK kontra 13 mio. DKK. Årets totalindkomst blev efter regulering af primo værdier i udenlandske datterselskaber og resultat mv. til ultimokurs 29 mio. DKK. Foregående år var årets totalindkomst minus 5 mio. DKK med baggrund i negativ valutakursudvikling.

### Balancen

Koncernens balance ultimo forretningsåret udgjorde 1.189 mio. DKK kontra 1.243 mio. DKK sidste år. Summen af immaterielle og materielle aktiver udgjorde 403 mio. DKK kontra 459 mio. DKK sidste år. Udviklingen skyldes færre investeringer og større afskrivninger. Udskudt skatteaktiv voksede fra 10 til 13 mio. DKK.

Koncernens varelagre blev reduceret med 21 mio. DKK og endte således på 326 mio. DKK. Udestående fordringer blev reduceret med 22 mio. DKK i forhold til sidste år og udgjorde således 309 mio. DKK. Med baggrund i de anførte reduktioner voksede koncernens beholdning af værdipapirer og likvider med 42 mio. DKK til 138 mio. DKK ultimo forretningsåret.

Koncernens egenkapital, som primo forretningsåret udgjorde 811 mio. DKK, udgjorde ultimo forretningsåret 797 mio. DKK. Differencen skyldes primært indtægtsført totalindkomst på 29 mio. DKK minus 45 mio. DKK anvendt til udbytte. Koncernens langfristede forpligtelser (udskudt skat) udgjorde 20 mio. DKK kontra 26 mio. DKK sidste år, og kortfristede forpligtelser udgjorde 372 mio. DKK kontra 406 mio. DKK sidste år.

### Pengestrømme

Pengestrøm fra drift udgjorde 158 mio. DKK kontra 67 mio. DKK sidste år. Den øgede pengestrøm skyldes primært en bedre indtjening samt reducerede varelagre, udestående fordringer mv.

Pengestrøm til investeringsaktivitet udgjorde 24 mio. DKK kontra 41 mio. DKK sidste år. Pengestrøm til finansieringsaktivitet udgjorde 97 mio. DKK: 54 mio. DKK til nedbringelse af bankgæld og 43 mio. DKK anvendt til udbytter. Rentebærende gæld udgjorde ultimo 14 mio. DKK eller 54 mio. DKK mindre end sidste år. Koncernens rentebærende nettolikviditet udgjorde ultimo 124 mio. DKK kontra 28 mio. DKK sidste år.

### Forventninger til forretningsåret 2017/18

I det nye forretningsår 2017/18 forventes en nettoomsætning på niveau med seneste forretningsår. Vi forventer fortsat lav aktivitet på de skandinaviske markeder især indenfor salg til konsumenter. Salg til Segment 2, dvs. ikke Flügger brandede varer, forventes at falde som en konsekvens af opstramning af samhandelsvilkår. Salg på såvel det polske som det kinesiske marked forventes i lighed med foregående år at stige.

Primært driftsresultat EBIT forventes på et niveau svarende til 2-3 % EBIT-margin. I 2020/21 har vi en ambition om at levere en omsætning på 2 mia. DKK, og vi forventer en EBIT-margin på 6-8 %, hvilket er en nedjustering fra det tidligere forventede 8-10 %. Vi forventer stigende konkurrence og et øget investeringsniveau som konsekvens af fortsat konsolidering af butiksnæt og produktionsfaciliteter. Vi har forudsat stort set uændrede råvarepriser samt stort set uændrede relevante valutakurser. Finans netto forventes i ubetydelig størrelse, og til selskabsskat forventes at medgå 24 % af resultat før skat.

### Væsentlige begivenheder

Der er siden udløb af forretningsåret 2016/17 ikke sket væsentlige, uforudsete begivenheder.



## Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 1. maj 2016 - 30. april 2017 for Flügger A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsesberetningen udarbejdes ligeledes efter danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. april 2017 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2016 - 30. april 2017.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og den finansielle stilling for koncernen og moderselskabet samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står overfor.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Rødovre, den 29. juni 2017

### Bestyrelse:



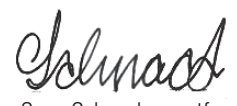
Carl F. S. Trock, formand



Michael Mortensen



Mie Krog



Sune Schnack, næstformand



Elina Pedersen

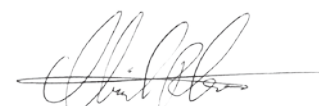


Villy Jessen

### Direktion:



Keld Sørensen, CFO



Michael Larsen, COO



Jimmy Mortensen, CEO



Ulf Schnack, Chief DNA Officer



## Den uafhængige revisors revisionspåtegning

### Til kapitalejerne i Flügger A/S

#### Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. april 2017 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2016 – 30. april 2017 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

#### Hvad har vi revideret

Flüggers koncernregnskab og årsregnskab for regnskabsåret 1. maj 2016 - 30. april 2017 omfatter resultatopgørelse og totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet ("regnskabet").

#### Grundlag for konklusion

Vi udførte vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision (ISA) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit Revisors ansvar for revisionen af regnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

#### Uafhængighed

Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i overensstemmelse med IESBA's Etiske regler.

#### Centrale forhold ved revisionen

Centrale forhold ved revisionen er de forhold, der efter vores faglige vurdering var mest betydelige ved vores revision af regnskabet for 2016/17. Disse forhold blev behandlet som led i vores revision af regnskabet som helhed og udformningen af vores konklusion herom. Vi afgiver ikke nogen særskilt konklusion om disse forhold.

#### Nedskrivningstest af goodwill

Værdien af koncernens erhvervede goodwill er understøttet af kapitalværdiberegninger, der er baseret på budgetterede fremtidige pengestrømme.

Vi fokuserede på dette område, fordi nedskrivningstest af disse aktiver er baseret på komplekse og subjektive skøn foretaget af ledelsen.

Vi henviser til beskrivelsen i note 2 og 10 til koncernregnskabet.

#### Hvordan vi har behandlet det centrale forhold:

Vi vurderede de af ledelsen udarbejdede nedskrivningstest og testede relevante interne kontroller etableret for at sikre, at koncernens aktiver er værdiansat forsvarligt, herunder kontroller etableret for at identificere eventuelt nedskrivningsbehov af aktiver.

Vi vurderede de anvendte forudsætninger og skøn til fastlæggelse af kapitalværdier, herunder fastlæggelsen af de pengestrømsfrembringende enheder.

Dette omfatter prognoser for fremtidig omsætning og indtjening. Vi testede, hvor muligt, forudsætningerne til dokumentation udarbejdet af tredjemand samt drøftede disse med ledelsen. Vi benyttede værdiansættelseseksperter fra PwC til at vurdere de af ledelsen anvendte diskonteringsrenter.

Vi foretog følsomhedsanalyser af de væsentligste forudsætninger for budgetterede pengestrømme, herunder forventet salgspriser og mængder, diskonteringsrenter mv.

#### Måling af varebeholdninger

Værdiansættelsen af koncernens varelagre, der sammensætter sig af råvarer, varer under fremstilling, færdigvarer og handelsvarer, er baseret på en række ledelsesmæssige skøn, herunder vedrørende opgørelse af tillæg for indirekte produktionsomkostninger og ukurans.

Vi fokuserede på området som følge af postens væsentlighed, de udøvede ledelsesmæssige skøn samt områdets generelle kompleksitet, herunder nødvendige tilpasninger som følge af udvikling i produktionsmetoder og sortimentstilpasninger, der kan medføre yderligere ukurans.

Vi henviser til beskrivelsen i note 2, 4 og 12 til koncernregnskabet.

#### Hvordan vi har behandlet det centrale forhold:

Vi vurderede de af ledelsen udarbejdede modeller til opgørelse af indirekte produktionsomkostninger og ukurans, samt testede at beregningerne er foretaget på et konsistent grundlag i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis. Vi testede manuelle justeringer til de foretagne beregninger af ukurans til konkrete markedsspecifikke forhold.

Vi vurderede væsentlige interne kontroller til løbende identifikation af nedskrivningsbehov som følge af prisudviklinger på råvarer, sammensætningen af sortiment samt indikatorer på ukurans i øvrigt.

Vi gennemgik de anvendte principper, herunder kontinuiteten i forhold til tidligere perioder, samt drøftede de udøvede skøn med relevante medlemmer af koncernens ledelse. Vi sammenholdt foretagne nedskrivninger med efterfølgende salg.

Vi gennemgik de af koncernen udarbejdede for- og efterkalkulationer til vurdering af kostprisen for varer under fremstilling og færdigvarer inklusive tillæg for indirekte produktionsomkostninger.

#### Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen. I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.



Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

## Ledelsens ansvar for regnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

## Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med ISA og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med ISA og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Vi afgiver også en udtalelse til den øverste ledelse om, at vi har opfyldt relevante etiske krav vedrørende uafhængighed, og oplyser den om alle relationer og andre forhold, der med rimelighed kan tænkes at påvirke vores uafhængighed og, hvor dette er relevant, tilhørende sikkerhedsforanstaltninger.

Med udgangspunkt i de forhold, der er kommunikeret til den øverste ledelse, fastslår vi, hvilke forhold der var mest betydelige ved revisionen af regnskabet for den aktuelle periode og dermed er centrale forhold ved revisionen. Vi beskriver disse forhold i vores revisionspåtegning, medmindre lov eller øvrig regulering udelukker, at forholdet offentliggøres, eller i de yderst sjældne tilfælde, hvor vi fastslår, at forholdet ikke skal kommunikeres i vores revisionspåtegning, fordi de negative konsekvenser heraf med rimelighed ville kunne forventes at veje tungere end de fordele, den offentlige interesse har af sådan kommunikation.

Hellerup, den 29. juni 2017

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVRnr. 33 77 12 31



Thomas Wraae Holm  
statsautoriseret revisor



Henrik Mikkelsen  
statsautoriseret revisor

## Regnskab 2016/17

Side:

27	Resultat- og totalindkomstopgørelse
28	Balance
29	Egenkapitalopgørelse
30	Pengestrømsopgørelse

Side: Note:

31	1	Anvendt regnskabspraksis
35	2	Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg i den anvendte regnskabspraksis
36	3	Segmentoplysninger
38	4	Omkostninger til personale, direktion, bestyrelse, vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision
38	5	Andre driftsindtægter
39	6	Andre driftsomkostninger
39	7	Finansielle indtægter
39	8	Finansielle omkostninger
39	9	Skat
40	10	Immaterielle aktiver
41	11	Materielle aktiver
42	12	Varebeholdninger
42	13	Tilgodehavender
42	14	Dagsværdimåling af finansielle instrumenter
43	15	Selskabskapital
43	16	Udbytte og resultat pr. aktie
43	17	Anden gæld
43	18	Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser
44	19	Køb af virksomhed
44	20	Egne Aktier
44	21	Pantsætninger
44	22	Eventualforpligtelser
45	23	Begivenheder efter udløb af regnskabsåret
45	24	Nærtstående parter
45	25	Koncernforhold
46	26	Finansielle risici
47	27	Bestyrelsens øvrige ledelseshverv

## Resultatopgørelse

	Note	2015/16	2016/17
Nettoomsætning	3	1.850.190	1.849.020
Produktionsomkostninger	4	- 852.572	- 824.426
<b>Bruttoresultat</b>		<b>997.618</b>	<b>1.024.594</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	4	- 830.320	- 805.093
Administrationsomkostninger	4	- 148.074	- 172.446
Andre driftsindtægter	5	2.390	3.891
Andre driftsomkostninger	6	- 725	- 723
Nedskrivning goodwill		- 0	- 6.521
<b>Primært driftsresultat</b>		<b>20.889</b>	<b>43.701</b>
Finansielle indtægter	7	23.141	13.608
Finansielle omkostninger	8	- 20.933	- 16.082
<b>Resultat før skat</b>		<b>23.097</b>	<b>41.228</b>
Ændring i udskudt skat	9	1.252	9.521
Selskabsskat	9	- 11.032	- 21.849
<b>Årets resultat</b>		<b>13.317</b>	<b>28.900</b>
<b>Resultat pr. aktie</b>			
Resultat pr. aktie på 20 DKK		4,6	10,0
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK		4,6	10,0

## Totalindkomstopgørelse

<b>Årets resultat</b>	<b>13.317</b>	<b>28.900</b>
<b>Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:</b>		
Værdiregulering terminskontrakter*		
- overført til finansielle poster	722	2.218
- urealiseret andel	- 2.218	- 150
Kursregulering, døtre m.v.	- 16.964	- 2.170
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>- 18.460</b>	<b>- 102</b>
Skat af anden totalindkomst	- 115	193
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>- 5.258</b>	<b>28.992</b>

Der foreslås anvendt således:

Udbytte	45.000	45.000
Overført resultat	- 50.258	- 16.008
<b>Årets overførsler</b>	<b>- 5.258</b>	<b>28.992</b>

\* Skat af anden totalindkomst fremgår af note 9.

## Balance

<b>Aktiver</b>	Note	<b>30.04.2016</b>	<b>30.04.2017</b>
Patenter, Licenser & software	10	64.291	47.331
Goodwill	10	81.072	73.094
Forudbetalinger immaterielle aktiver	10	958	3.726
<b>Immaterielle aktiver</b>		<b>146.321</b>	<b>124.151</b>
Grunde og bygninger	11	166.308	157.577
Tekniske anlæg og maskiner	11	63.003	46.787
Andet driftsmateriel	11	64.970	62.899
Anlæg under udførelse	11	18.437	11.995
<b>Materielle aktiver</b>		<b>312.718</b>	<b>279.257</b>
<b>Udskudt skatteaktiv</b>	<b>9</b>	<b>10.094</b>	<b>13.282</b>
<b>Langfristede aktiver</b>		<b>469.133</b>	<b>416.691</b>
Varebeholdninger	12	347.164	325.832
Tilgodehavender	13	330.695	308.635
Værdipapirer		312	868
Likvide beholdninger		95.559	136.730
<b>Kortfristede aktiver</b>		<b>773.730</b>	<b>772.065</b>
<b>Sum af aktiver</b>		<b>1.242.863</b>	<b>1.188.756</b>
<b>Passiver</b>			
Selskabskapital	15	60.000	60.000
Reserve for valutakursregulering		- 49.275	- 51.218
Reserve for sikringstransaktioner		- 2.218	- 183
Overført resultat		757.233	743.581
Foreslået udbytte		45.000	45.000
<b>Egenkapital</b>		<b>810.740</b>	<b>797.180</b>
Udskudt skat	9	26.278	19.755
<b>Langfristede forpligtelser</b>		<b>26.278</b>	<b>19.755</b>
Bankgæld		67.701	14.073
Leverandører		163.787	171.161
Selskabsskat		13.616	23.007
Anden gæld	17	160.624	163.450
Periodeafgrænsningsposter		117	130
<b>Kortfristede forpligtelser</b>	<b>18</b>	<b>405.845</b>	<b>371.821</b>
<b>Sum af passiver</b>		<b>1.242.863</b>	<b>1.188.756</b>

## Egenkapitalopgørelse

	Aktie- kapital	Reserve for valutakurs- reguleringer	Reserve for sikrings- transaktioner	Overført resultat	Foreslået/ udlodnet udbytte	I alt
<b>30.04.2016</b>						
Egenkapital 1. maj 2015	60.000	- 32.196	- 722	787.073	45.000	859.155
Periodens resultat	-	-	-	13.317	-	13.317
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:						
Værdiregulering terminkontrakter	-	-	- 1.496	-	-	- 1.496
Kursregulering, døtre m.v.	-	- 16.964	-	-	-	- 16.964
Anden total indkomst	-	- 16.964	- 1.496	-	-	- 18.460
Skat af anden total indkomst	-	- 115	-	-	-	- 115
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>-</b>	<b>- 17.079</b>	<b>- 1.496</b>	<b>13.317</b>	<b>-</b>	<b>- 5.258</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-	- 45.000	- 45.000
Udbytte egne aktier	-	-	-	1.843	-	1.843
Foreslået udbytte	-	-	-	- 45.000	45.000	-
Aktie optioner	-	-	-	-	-	-
Køb egne aktier	-	-	-	-	-	-
Transaktioner med aktionærer i alt	-	-	-	- 43.157	-	- 43.157
Egenkapital 30. april 2016	60.000	- 49.275	- 2.218	757.233	45.000	810.740
<b>30.04.2017</b>						
Egenkapital 1. maj 2016	60.000	- 49.275	- 2.218	757.233	45.000	810.740
Periodens resultat	-	-	-	28.900	-	28.900
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:						
Værdiregulering terminkontrakter	-	-	2.068	-	-	2.068
Kursregulering, døtre m.v.	-	- 2.170	-	- 0	-	- 2.170
Anden total indkomst	-	- 2.170	2.068	- 0	-	- 102
Skat af anden total indkomst	-	226	- 33	0	-	193
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>-</b>	<b>- 1.943</b>	<b>2.035</b>	<b>28.900</b>	<b>-</b>	<b>28.992</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-	- 45.000	- 45.000
Udbytte egne aktier	-	-	-	1.843	-	1.843
Foreslået udbytte	-	-	-	- 45.000	45.000	-
Aktie optioner	-	-	-	605	-	605
Køb egne aktier	-	-	-	-	-	-
Transaktioner med aktionærer i alt	-	-	-	- 42.552	0	- 42.552
Egenkapital 30. april 2017	60.000	- 51.218	- 183	743.581	45.000	797.180

## Pengestrømsopgørelse

	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Primært driftsresultat	20.889	43.701
Af- og nedskrivninger	63.944	75.336
Andre ikke-kontante poster	- 3.903	6.658
Ændring i tilgodehavender	7.079	15.183
Ændring i varebeholdninger	- 19.683	14.762
Ændring i leverandørgæld	6.141	10.479
Ændring i anden driftsafledt gæld	- 546	5.336
<b>Pengestrøm fra drift før finans og skat</b>	<b>73.921</b>	<b>171.454</b>
Finansielle indtægter	3.316	2.651
Finansielle omkostninger	- 716	- 287
<b>Pengestrømme fra drift før betalt skat</b>	<b>76.521</b>	<b>173.818</b>
Betalt skat	- 9.990	- 15.563
<b>Pengestrømme fra drift</b>	<b>66.531</b>	<b>158.255</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver	- 11.546	- 3.941
Køb af materielle anlægsaktiver	- 38.812	- 21.525
Salg af anlægsaktiver	5.053	1.352
Salg af værdipapirer	4.718	-
<b>Pengestrøm til investeringsaktivitet</b>	<b>- 40.587</b>	<b>- 24.115</b>
<b>Pengestrøm efter investeringsaktivitet og betalt selskabsskat</b>	<b>25.944</b>	<b>134.140</b>
Ændring af bank- og prioritetsgæld	31.656	- 53.628
Betalt udbytte	- 43.157	- 43.157
<b>Penge til finansieringsaktivitet</b>	<b>- 11.501</b>	<b>- 96.785</b>
<b>Årets pengestrømme</b>	<b>14.443</b>	<b>37.355</b>
Kursregulering af likvidebeholdninger primo	- 4.672	3.816
Likvide beholdninger primo	85.788	95.559
<b>Likvide beholdninger ultimo</b>	<b>95.559</b>	<b>136.730</b>

Pengestrømsopgørelsens tal kan ikke direkte udledes af koncernbalancens tal, idet primobalancerne for de udenlandske, tilknyttede virksomheder er omregnet til ultimokurser i de enkelte år. Bankkonti og aftaleindlån ultimo indeholder bundne midler i alt 3,0 mio. DKK (sidste år 3,2 mio. DKK).

## Noter

### Note

#### 1 Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for Flügger A/S og Flügger koncernen 2016/17 aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkendt af EU, og yderligere krav i årsregnskabsloven.

##### Grundlag for udarbejdelse

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK, hvorfor årsrapporten præsenteres i denne valuta. Årsrapporten aflægges i t.DKK.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til årsregnskabet for 2015/16, med undtagelse af nedenstående implementering af nye standarder og fortolkningsbidrag.

##### Implementering af nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag

Flügger har implementeret de af IASB og EU godkendte regnskabsstandarder, ændringer hertil samt fortolkningsbidrag, der er trådt i kraft i regnskabsåret 2016/17. Implementering af ændringer i standarder og fortolkningsbidrag gældende for regnskabsåret 2016/17 har kun haft meget begrænset effekt for koncernen og moderselskabet og har ikke påvirket indregning og måling.

IASB har herudover udsendt en række nye og ændrede IFRS standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er obligatorisk ved aflæggelse af årsrapporten.

De nye standarder, som kan have relevans for koncernen omfatter:

- IFRS 9: "Måling og klassifikation af finansielle aktiver og forpligtelser". Ny standard om finansielle instrumenter, der indeholder bestemmelser om klassifikation og måling af finansielle instrumenter, nye regler om nedskrivning på finansielle aktiver ændres til en model baseret på forventede kredittab, hvor ændringer i kreditrisikoen medfører ændringer i tabshensættelsen samt lempelse af reglerne for regnskabsmæssig sikring, så disse i højere grad tilpasses virksomhedens risikostyringsstrategi og -mål. Standarden træder i kraft for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere. Analyse pågår men det forventes ikke, at implementeringen af IFRS 9 vil få væsentlig betydning for Flüggers finansielle rapportering.
- IFRS 15: "Indregning af omsætning fra kontrakter med kunder". Ny standard om indregning af omsætning. Standarden træder i kraft for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere. Analyse pågår men det forventes ikke, at implementeringen af IFRS 15 vil få væsentlig betydning for Flüggers finansielle rapportering
- IFRS 16: "Leasing". Ny standard om regnskabsmæssig behandling af leasing. For leasingtager skal alle leasingaftaler fremadrettet indregnes i balancen med en leasingforpligtelse og et leasingaktiv. Standarden træder i kraft for regnskabsår, der begynder 1. januar 2019 eller senere. Der henvises i øvrigt til note 22 Eventualforpligtelser, hvoraf koncernens leasingforpligtelser fremgår.
- IAS 7: Krav om yderligere oplysninger om afstemning af finansielle forpligtelser. Rentebærende gæld skal afstemmes fra primo til ultimo. Ændringen træder i kraft for regnskabsår, der begynder 1. januar 2017 eller senere. Standarden er endnu ikke EU-godkendt og forventes kun at have begrænset effekt for koncernen.

Koncernen forventer, at disse standarder vil blive implementeret, når de træder i kraft.

##### Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter modervirksomheden Flügger A/S og dattervirksomheder, hvor Flügger A/S har kontrol med dattervirksomheden.

Koncernen har kontrol over en virksomhed, hvis koncernen er eksponeret for eller har ret til variable afkast fra sin involvering i virksomheden og har mulighed for at påvirke disse afkast gennem sin råderet over virksomheden.

Ved vurdering af, om koncernen har bestemmende indflydelse, tages hensyn til de facto-kontrol og potentielle stemmerettigheder, der på balancetidspunktet er reelle og har substans.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabet og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Der elimineres for koncerninterne indtægter, omkostninger, renter, mellemværender, udbytter, urealiserede avancer på varebeholdninger samt realiserede og urealiserede fortjener og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

En oversigt over koncernvirksomhederne fremgår af note 24.

##### Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i koncernregnskabet frem til afståelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for nyhvervede virksomheder. Ophørte aktiviteter og aktiver bestemt for salg præsenteres særskilt.

Ved køb af nye virksomheder, hvor Flügger opnår kontrol over den købte virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. De nytilkøbte eller nystiftede virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Identificerbare immaterielle aktiver indregnes, hvis de kan udskilles eller udspringer fra en kontraktlig ret. Der indregnes udskudt skat af de foretagne omvurderinger.

Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor Flügger opnår kontrol over den overtagne virksomhed.

Positive forskelsbeløb mellem købsvederlaget og dagsværdien af de overtagne nettoaktiver indregnes som goodwill i balancen under immaterielle anlægsaktiver. Goodwill afskrives ikke men testes årligt for nedskrivningsbehov. Første nedskrivningstest udføres inden udgangen af overtagelsesåret.

Ved overtagelsen henføres goodwill til de pengestrømsfrembringende enheder, der efterfølgende danner grundlag for nedskrivningstest. Goodwill og andre dagsværdireguleringer i forbindelse med overtagelsen af en udenlandsk enhed med en anden funktionel valuta end Flüggers præsentationsvaluta behandles som aktiver og forpligtelser tilhørende den udenlandske enhed og omregnes ved første indregning til den udenlandske enheds funktionelle valuta med transaktionsdagens kurs.

Negative forskelsbeløb indregnes i årets resultat på overtagelsestidspunktet.

Købsvederlaget for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag i form af overdragne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte

## Noter

### Note

#### 1 fortsat

egenkapitalinstrumenter. Hvis dele af købsvederlaget er betinget af fremtidige begivenheder eller opfyldelse af aftalte betingelser, indregnes denne del af købsvederlaget til dagsværdi på overtagelsestidspunktet.

Omkostninger til erhvervelse af virksomheder omkostningsføres i det år, de afholdes.

Hvis der på overtagelsestidspunktet er usikkerhed om identifikation eller måling af overtagne aktiver, forpligtelser, eventualforpligtelser eller fastlæggelsen af købsvederlaget, sker første indregning på baggrund af foreløbigt opgjorte værdier. Hvis det efterfølgende viser sig, at identifikation eller måling af disse var forkert ved første indregning, reguleres opgørelsen med tilbagevirkende kraft, herunder goodwill, indtil 12 måneder efter overtagelsen, og sammenlignings-tal tilpasses. Herefter reguleres goodwill ikke. Ændringer i skøn over betingede købsvederlag indregnes i årets resultat.

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder opgøres til forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiver inkl. goodwill på salgstidspunktet og omkostninger til salg eller afvikling.

#### Omregning af fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta. Den funktionelle valuta er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Transaktioner i andre valutaer end den funktionelle valuta er transaktioner i fremmed valuta.

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens kurs. Valutadifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og betalingsdagens kurs, indregnes under finansielle poster i resultatopgørelsen.

Tilgodehavender, forpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta til balancedagens kurs. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder med en anden funktionel valuta end Flügger A/S omregnes resultatopgørelsen og anden totalindkomst til gennemsnitskurs. Aktiver og forpligtelser omregnes til balancedagens valutakurs.

Kursforskelle, opstået ved omregning af disse virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurs og ved omregning af totalindkomst fra transaktionsdagens kurs til balancedagens valutakurs, indregnes i anden totalindkomst og præsenteres direkte på egenkapitalen under en særskilt reserve.

#### Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi under posten andre tilgodehavender eller anden gæld. Modregning af positive og negative værdier foretages alene, når der er ret til og intention om at afregne flere instrumenter netto.

#### Pengestrømssikring

Ændringer i den del af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst i en særskilt reserve

for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatet. På dette tidspunkt reklassificeres gevinst eller tab vedrørende sådanne sikringstransaktioner fra anden totalindkomst og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

Hvis sikringsinstrumentet ikke længere opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, ophører sikringsforholdet fremadrettet. Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst reklassificeres til resultatopgørelsen under finansielle poster, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatet eller ikke længere er sandsynlig.

Hvis den sikrede posts fremtidige pengestrømme ændrer sig, så kriterierne for regnskabsmæssig sikring ikke længere er opfyldt, reklassificeres den akkumulerede værdiændring straks fra anden totalindkomst til resultatopgørelsen under finansielle poster.

#### Leasing

Leasingforpligtelser klassificeres regnskabsmæssigt som finansielle og operationelle leasingforpligtelser.

En leasingaftale klassificeres som finansiell, når alle væsentlige risici og fordele ved at eje det leasede aktiv er overført til leasingtager. Andre leasingaftaler klassificeres som operationelle.

Leasingydelse vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

## Resultatopgørelsen

### Nettoomsætning

Nettoomsætningen ved salg af varer indregnes i resultatopgørelsen, såfremt alle væsentlige fordele og risici er overgået til køber inden balancedagen, hvis indtægterne samtidig kan opgøres og måles pålideligt. Nettoomsætningen måles til det modtagne vederlag eksklusive moms, afgifter og alle former for rabatter og bonus.

### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for drift af årets nettoomsætning. For handelsvarers vedkommende indregnes vareforbruget, og for produktionsvarers vedkommende indregnes produktionsomkostninger vedrørende årets nettoomsætning. Heri indgår omkostninger til råvarer, hjælpematerialer, emballager, etiketter, hjemtagelsesomkostninger og emballageafgift. Endvidere indgår løn, gager, sociale omkostninger og pensioner til medarbejdere på fabrikker, værksteder, laboratorier, indkøb, produktmanagement, afskrivninger på fabriksudstyr, reparationer, vedligeholdelse, kvalitets- og miljøstyring samt drift på fabriksejendomme.

### Salgs- og distributionsomkostninger

Salgs- og distributionsomkostninger består af omkostninger til drift af salgsdivisionerne, dvs. løn, gager, sociale omkostninger og pensioner til salgsledelse, butikspersonale og sælgerstab samt omkostninger til markedsføring, drift af forretninger, tab på udestående fordringer og afskrivninger. Endvidere indgår fragt til kunder, drift af hovedlagre og ordrekontorer inklusive løn, gager, sociale omkostninger, pensioner og drift af ejendomme inklusive afskrivninger, reparationer og vedligeholdelse. Endelig indgår omkostninger til drift af teknisk service og reklame.



## Noter

### Note

#### 1 fortsat

##### Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger består af gager, sociale omkostninger og pensioner til administrativt personale, direktion og bestyrelse. Endvidere indgår IT-drift, kontingenter til arbejdsgiverorganisationer og drift af kontorejendomme inklusive afskrivninger, reparationer og vedligeholdelse.

##### Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger

Andre driftsindtægter/-omkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær betydning set i forhold til virksomhedernes hovedformål, herunder fx fortjeneste og tab ved salg af anlægsaktiver og koncerneksterne huslejeindtægter. I moderselskabet indgår endvidere indtægter fra salg af ydelser til øvrige koncernselskaber.

##### Nedskrivning af goodwill

Nedskrivning af goodwill er præsenteret særskilt i resultatopgørelsen, idet ledelsen har vurderet, der er tale om en særlig regnskabspost, som adskiller sig fra øvrige poster i resultatopgørelsen.

##### Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder periodiserede renter, gevinster og tab samt kursreguleringer fra værdipapirer og valutakursregulering af mellemværender i fremmed valuta. Endvidere indgår valutakursreguleringer, som opstår på grund af forskelle mellem indtægters og omkostningers omregnings- og betalingskurs.

Udbytte fra kapitalandele i dattervirksomheder indtægtsføres i moderselskabets resultatopgørelse under finansielle indtægter i det år, hvor udbyttet deklarerer.

##### Selskabsskat og udskudt skat

Flügger A/S er sambeskattet med koncernens danske dattervirksomheder samt moderselskabet, SUS 2013 ApS. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster. De sambeskattede selskaber indgår alle i acontoskatteordningen.

Årets skat, der består af årets aktuelle skat og ændringer i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat. Skatterne beregnes under hensyntagen til lokale skattesatser og -regler mv.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster og for betalte acontoskatte.

Udskudte skatteaktiver indregnes efter den balanceorienterede gældsmetode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, bortset fra udskudt skat på midlertidige forskelle opstået ved enten første indregning af goodwill eller ved første indregning af en transaktion, der ikke er en virksomhedssammenslutning, og hvor den midlertidige forskel konstateret på tidspunktet for første indregning hverken påvirker det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst.

Udskudt skat måles med aktuelle skattesatser i de respektive lande af midlertidige forskelle mellem skattemæssige og regnskabsmæssige værdier af aktiver og forpligtelser. Udskudte skatteaktiver indregnes med den værdi, hvortil det er sandsynligt, at de kan forventes anvendt. Ændringen af den beregnede værdi, sammenlignet

med året før, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, i anden totalindkomst med den del, der kan henføres dertil og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, aktivet forventes at kunne realiseres til, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver til modregning i fremtidige positive skattepligtige indkomster. Det vurderes på hver balancedag, om det er sandsynligt, at der i fremtiden vil blive frembragt tilstrækkelig skattepligtig indkomst til, at det udskudte skatteaktiv vil kunne udnyttes. Udskudte skatteaktiver vurderes årligt og indregnes kun i det omfang, det er sandsynligt, at de vil blive udnyttet inden for den nærmeste fremtid.

## Balancen

### Immaterielle aktiver

Immaterielle aktiver omfatter patenter, licenser og software, som måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Patenter og licenser afskrives lineært over den forventede brugstid, svarende til 5-8 år, mens software afskrives over en forventet brugstid på 3-7 år.

Goodwill indregnes ved første indregning i balancen til kostpris, som beskrevet under virksomhedssammenslutninger. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse.

Til brug for nedskrivningstest allokeres goodwill til pengestrømsfrembringende enheder på overtagelsestidspunktet. Fastlæggelsen af pengestrømsfrembringende enheder følger den ledelsesmæssige struktur og interne økonomistyring. Testen gennemføres ved at beregne genindvindingsværdien, der som hovedregel opgøres som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra den aktivitet, som goodwill knytter sig til. Såfremt genindvindingsværdien er lavere end den bogførte værdi, nedskrives goodwill over resultatopgørelsen til den beregnede genindvindingsværdi. Nedskrivninger på goodwill tilbageføres ikke.

For nedskrivning af øvrige immaterielle aktiver henvises til afsnittet under materielle aktiver.

### Materielle aktiver

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger fastsættes ud fra aktivernes forventede brugstid og scrapværdi. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, hjemtagelses- og installationsomkostninger samt klargøring af aktivet. Afskrivninger påbegyndes i den måned, hvor aktivet er klar til brug. Som hovedregel er brugstiden fastsat til:

Bygninger	40 år
Bygningsbestanddele	10 år
Tekniske anlæg, maskiner og driftsmateriel	8 år
Biler	5 år
IT-udstyr	4 år

Grunde afskrives ikke.

Der foretages årligt revurdering af aktivets brugstid og scrapværdi.

## Noter

### Note

#### 1 fortsat

Offentlige tilskud til investeringer reducerer anlægsaktivets bogførte værdi og reducerer dermed afskrivningsgrundlaget.

Efterfølgende omkostninger til fx. udskiftning af bestanddele af et materielt aktiv, indregnes i den regnskabsmæssige værdi af det pågældende aktiv, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre fremtidige økonomiske fordele for koncernen. De udskiftede bestanddele ophører med at være indregnet i balancen, og den regnskabsmæssige værdi overføres til resultatopgørelsen. Alle andre omkostninger til almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Fortjeneste og tab ved afhændelse eller udrangering af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem nettosalgsprisen og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Gevinst eller tab ved salget indregnes i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter eller andre driftsomkostninger.

Immaterielle og materielle aktiver eksklusiv goodwill vurderes løbende for at fastlægge om der er indikation på værdiforringelser. Hvis dette er tilfældet, vurderes aktivets genindvindingsværdi. Genindvindingsværdien er den højeste værdi af aktivets dagsværdi med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger og aktivets nytteværdi. Nyttelværdien beregnes som nutidsværdien af forventede fremtidige pengestrømme fra aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet er en del af. Såfremt genindvindingsværdien er lavere end den bogførte værdi, nedskrives aktivet til denne lavere værdi, og beløbet udgiftsføres i resultatopgørelsen.

Nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til den oprindelige nedskrivning.

#### Kapitalandele i dattervirksomheder

Kapitalandele i dattervirksomheder i moderselskabet måles til kostpris. Hvis kostprisen overstiger genindvindingsværdien, nedskrives den over resultatopgørelsen til denne lavere værdi. Ved salg af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder opgøres fortjeneste eller tab som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi af de solgte kapitalandele og dagsværdien af salgsprovenuet.

#### Varebeholdninger

Varebeholdningerne måles til kostpris på grundlag af vejede gennemsnitspriser.

Kostprisen på råvarer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Kostprisen for færdigproducerede varer og varer under fremstilling omfatter anskaffelsesprisen for medgåede råvarer, emballage, etiketter inklusive hjemtagelsesomkostninger med tillæg af medgået løn og indirekte produktionsomkostninger.

Der foretages nedskrivning til nettorealisationsværdi, hvis denne er lavere end kostprisen. Nettorealisationsværdien for varebeholdninger opgøres som forventet salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektivere salget, og fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgspris.

#### Tilgodehavender

Tilgodehavender indeholder kundetilgodehavender og andre, mindre tilgodehavender. Tilgodehavender måles ved første indregning til

dagsværdi og efter første indregning til amortiseret kostpris fratrukket forventet tab ved værdiforringelse. Individuelt væsentlige tilgodehavender nedskrives, når der foreligger en objektiv indikation på værdiforringelse. Tilgodehavender hos kunder, hvor der ikke foreligger en objektiv indikation på værdiforringelse, testes for nedskrivning på porteføljeniveau ved brug af historiske erfaringer for nedskrivninger inden for den enkelte gruppe af tilgodehavender.

#### Værdipapirer

Børsnoterede værdipapirer indregnes på handelsdagen til dagsværdi under kortfristede aktiver og måles efterfølgende til dagsværdi. Ændringer i dagsværdien indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster. Private pantebreve måles til dagsværdi efter individuel vurdering på balancedagen.

Værdipapirer betragtes som omsætningspapirer og præsenteres under kortfristede aktiver. Værdipapirer måles til dagsværdi og værdireguleres via resultatopgørelsen i overensstemmelse med mulighed for anvendelse af fair value option i IAS 39, da virksomhedens ledelse styrer og overvåger værdipapirbeholdningen på basis af dagsværdier i overensstemmelse med en godkendt investeringsstrategi. Værdireguleringer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

#### Likvide beholdninger

Likvide beholdninger omfatter kassebeholdninger og bankindeståender, herunder aftaleindlån. Beholdningerne måles til nominal værdi.

#### Egenkapital

Reserve for valutakursregulering omfatter valutakursregulering af selvstændige udenlandske enheder med en anden funktionel valuta end DKK.

Der er indgået optionsaftaler med visse ledende medarbejdere som et led i koncernens program for incitamentsafkløning. Aktieprogrammet indregnes som en egenkapitalordning, da programmet afregnes i aktier. Omkostningen føres i resultatopgørelsen henover optjeningsperioden, og i balancen under egenkapitalen.

#### Kortfristede gældsforpligtelser

Kortfristede finansielle forpligtelser omfatter bankgæld, leverandørgæld, gæld til hovedaktionær samt visse poster under anden gæld. Finansielle forpligtelser måles ved første indregning til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelserne til amortiseret kostpris ved at anvende den effektive rentes metode, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en finansiell omkostning over låneperioden.

Udbytte indregnes som en gældsforpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen.

#### Segmentoplysninger

Flügger koncernens segmenter udgør salg via forhandleret (segment 1) og salg gennem øvrige distributionskanaler (segment 2). Denne rapportering afspejler den interne ledelsesrapportering, som anvendes ved budgettering, resultatopfølgning og ressourceallokering.

Segmentindtægter og -omkostninger samt segmentaktiver og -forpligtelser omfatter de poster, der direkte kan henføres til det enkelte

## Noter

### Note

#### 1 fortsat

segment, og de poster, der kan allokeres til det enkelte segment på et pålideligt grundlag.

Langfristede aktiver i segmentet omfatter de langfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder immaterielle og materielle aktiver. Kortfristede aktiver i segmentet omfatter de kortfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder varebeholdninger, tilgodehavender fra salg og likvide beholdninger.

#### Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme for året fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet samt likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres efter den indirekte metode med udgangspunkt i årets resultat efter betalte renter og skat reguleret for ikke kontante driftsposter og ændringer i driftskapitalen.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder og aktiviteter, køb og salg af immaterielle, materielle og andre langfristede aktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af aktiekapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld, køb af egne aktier samt betalt udbytte til aktionærer mv.

Likvider omfatter likvide beholdninger og værdipapirer med en restløbetid på købstidspunktet på under 3 måneder, og som uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelig risici for værdiændringer.

Pengestrømme i andre valutaer end den funktionelle valuta omregnes med gennemsnitlige valutakurser, med mindre disse afviger væsentligt fra transaktionsdagens kurser.

#### 2 Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg i den anvendte regnskabspraksis

Ved vurderingen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræves skøn over, hvorledes fremtidige begivenheder påvirker værdien af disse aktiver og forpligtelser på balancedagen.

De foretagne skøn er baseret på historiske erfaringer og andre faktorer, som ledelsen vurderer er forsvarlige, men som i sagens natur kan være usikre og uforudsigelige. Forudsætningerne kan være ufuldstændige eller unøjagtige, og uventede begivenheder eller omstændigheder kan opstå.

Endvidere er virksomheden underlagt normale forretningsmæssige risici og usikkerheder, som kan føre til, at de faktiske resultater afviger fra disse skøn. Generelle risici for Flügger er omtalt i ledelsens beretning samt i note 26.

For Flügger koncernen vil skøn, der er væsentlige for regnskabsafregningen, foretages blandt andet ved opgørelsen af af- og nedskrivninger, ved gennemførelse af nedskrivningstests for immaterielle aktiver, herunder goodwill, værdi af varebeholdninger, tilgodehavender og udskudt skat.

I forbindelse med anskaffelse af materielle aktiver samt software foretages en vurdering af de forventede brugstider af aktiverne samt den regnskabsmæssige værdi. Endvidere foretages skøn over de enkelte aktivers restværdi. Restværdier revurderes årligt, hvilket indebærer et væsentligt element af skøn. Koncernens materielle aktiver udgør i alt 279,3 mio. DKK. Der henvises i øvrigt til note 11.

Nedskrivningstests gennemføres årligt for den aktiverede goodwill i koncernen 73,1 mio. DKK. Der er i regnskabsåret konstateret nedskrivningsbehov for den indregnede goodwill med DKK 6,5 mio. Der henvises i øvrigt til beskrivelsen i note 10.

I forbindelse med regnskabsafregningen har ledelsen foretaget vurdering af ukurant del af koncernens varebeholdninger. Yderligere er der foretaget vurdering af aktiverede indirekte produktionsomkostninger. Varebeholdninger udgør i alt 325,8 mio. DKK pr. 30. april 2017 og nedskrivning for ukurans udgør 27,3 mio. DKK. Ukurans vurderes med udgangspunkt i konkrete specifikke markedsforhold, produktionsmetoder, sortimentstilpasninger etc. I relation til indirekte produktionsomkostninger udarbejdes der løbende for- og efterkalkulationer til vurdering af kostpriser for varer under fremstilling og egenproducerede varer. Der henvises i øvrigt til specifikation heraf i note 4 og 12.

Ledelsen anvender skøn i forbindelse med vurdering af erholdeligheden af tilgodehavender pr. balancedagen. Risikoen for større tab på tilgodehavender vurderes begrænset. Koncernens tilgodehavender fra salg udgør pr. 30. april 2017 267,8 mio. DKK.

Udskudt skat, herunder værdien af fremførselsberettigede underskud indregnes med den værdi, der forventes at kunne udnyttes til ved fremtidig indtjening eller modregning i udskudte skatteforpligtelser. Ledelsen foretager derfor skøn over den fremtidige indtjening i forbindelse med vurdering af, om udskudte skatteaktiver vil blive anvendt. Udskudt skat er nærmere beskrevet i note 9. Den regnskabsmæssige værdi af koncernens udskudte skatteaktiver udgør 13,3 mio. DKK. Hertil kommer 9,0 mio. DKK, der ikke er indregnet, primært vedrørende skattemæssige underskud, der ikke forventes udnyttet inden for en overskuelig fremtid.

## Noter

Note

### 3 Segmentoplysninger

Flügger A/S styrer virksomheden efter 2 segmenter, som er defineret af direktionen.

Segment 1 er Flügger basisforretning, som primært afsætter Flügger brandede produkter gennem distributionskanaler, som er ejet af eller samarbejder tæt med koncernen.

Segment 2 er en salgsorganisation, som afsætter ikke Flügger brandede produkter, herunder private labels, til andre fritstående distributionskanaler.

	Segment 1	Segment 2	Alle segmenter
<b>2016/17</b>			
Salg Danmark+	619.413	168.398	787.811
Salg Sverige	581.138	146.000	727.138
Salg Norge	264.068	9.849	273.917
Salg andre lande	247.650	-	247.650
<b>Nettoomsætning før eliminering</b>	<b>1.712.269</b>	<b>324.247</b>	<b>2.036.516</b>
Af- og nedskrivninger	- 72.252	- 3.084	- 75.336
<b>Primært driftsresultat (EBIT)</b>	<b>49.883</b>	<b>- 6.181</b>	<b>43.701</b>
Finansielle indtægter	13.340	269	13.608
Finansielle omkostninger	- 14.823	- 1.258	- 16.082
<b>Ordinært resultat</b>	<b>48.399</b>	<b>- 7.171</b>	<b>41.228</b>
Skat	- 13.332	1.004	- 12.328
<b>Nettoresultat</b>	<b>33.355</b>	<b>- 4.457</b>	<b>28.900</b>
Pengestrømme fra driftsaktivitet	162.805	8.649	171.454
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-84.106	-12.679	-96.785
<b>Frie pengestrømme</b>	<b>78.700</b>	<b>-4.030</b>	<b>74.670</b>
<b>Investeringer i langfristede aktiver</b>	<b>24.281</b>	<b>- 166</b>	<b>24.115</b>
Andre langfristede aktiver, ultimo	405.565	11.126	416.691
Andre kortfristede aktiver, ultimo	551.507	25.016	576.523
Ikke rentebærende gældsforpligtelser, ultimo	- 284.448	- 13.784	- 298.232
<b>Investeret kapital, netto, ultimo</b>	<b>672.624</b>	<b>22.358</b>	<b>694.982</b>
<b>2015/16</b>			
Salg Danmark+	623.224	184.867	808.091
Salg Sverige	644.233	138.477	782.710
Salg Norge	255.329	10.559	265.888
Salg andre lande	226.900	-	226.900
<b>Nettoomsætning før eliminering</b>	<b>1.749.686</b>	<b>333.903</b>	<b>2.083.589</b>
Af- og nedskrivninger	- 60.167	- 3.777	- 63.944
<b>Primært driftsresultat (EBIT)</b>	<b>39.196</b>	<b>- 18.307</b>	<b>20.889</b>
Finansielle indtægter	21.189	2.000	23.189
Finansielle omkostninger	- 18.348	- 2.633	- 20.981
<b>Ordinært resultat</b>	<b>42.037</b>	<b>- 18.940</b>	<b>23.097</b>
Skat	- 13.119	3.339	- 9.780
<b>Nettoresultat</b>	<b>28.918</b>	<b>- 15.601</b>	<b>13.317</b>
Pengestrømme fra driftsaktivitet	88.610	- 14.689	73.921
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	- 22.728	11.227	- 11.501
<b>Frie pengestrømme</b>	<b>65.882</b>	<b>- 3.462</b>	<b>62.420</b>
<b>Investeringer i langfristede aktiver</b>	<b>44.206</b>	<b>1.099</b>	<b>45.305</b>
Andre langfristede aktiver, ultimo	455.087	14.046	469.133
Andre kortfristede aktiver, ultimo	665.079	186.806	851.885
Ikke rentebærende gældsforpligtelser, ultimo	- 296.157	- 174.227	- 470.384
<b>Investeret kapital, netto, ultimo</b>	<b>824.009</b>	<b>26.625</b>	<b>850.634</b>

## Noter

Note

3 <b>Nettoomsætning</b>	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Nettoomsætning før eliminering	2.083.589	2.036.516
Elimineringer	- 233.399	- 187.496
<b>Nettoomsætning</b>	<b>1.850.190</b>	<b>1.849.020</b>
<b>Heraf:</b>		
Salg af varer	1.850.190	1.849.020
Salg af tjenesteydelser	-	-
<b>Årets resultat</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	13.317	28.900
Elimineringer	-	-
<b>I alt</b>	<b>13.317</b>	<b>28.900</b>
<b>Aktiver, ultimo</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	1.321.018	1.254.231
Elimineringer	- 78.155	- 65.475
<b>I alt</b>	<b>1.242.863</b>	<b>1.188.756</b>
<b>Forpligtelser, ultimo</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	510.278	457.050
Elimineringer	- 78.155	- 65.475
<b>I alt</b>	<b>432.123</b>	<b>391.576</b>

### Geografisk split nettoomsætning

	<b>2015/16</b>			<b>2016/17</b>		
	Segment 1	Segment 2	I alt	Segment 1	Segment 2	I alt
Salg Danmark+	501.588	184.867	686.455	512.175	168.398	680.574
Salg Sverige	540.680	138.477	679.157	508.603	146.000	654.603
Salg Norge	247.119	10.559	257.678	256.345	9.849	266.194
Salg andre lande	226.900	-	226.900	247.650	-	247.650
<b>Nettoomsætning</b>	<b>1.516.287</b>	<b>333.903</b>	<b>1.850.190</b>	<b>1.524.773</b>	<b>324.247</b>	<b>1.849.020</b>

### Geografisk split anlægsaktiver\*

	<b>30.04.2016</b>	<b>30.04.2017</b>
Danmark+	203.847	171.949
Sverige	152.065	143.518
Norge	30.947	21.084
Andre lande	72.180	66.857
<b>Anlægsaktiver</b>	<b>459.039</b>	<b>403.408</b>

I salg Danmark+ indgår salg i Island, Grønland og Færøerne.

\* omfatter immaterielle og materielle aktiver

## Noter

Note

4	<b>Omkostninger til personale, direktion, bestyrelse, vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision</b>	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
	Lønninger og gager	462.406	471.340
	Pensionsydelser	22.028	23.237
	Aktiebaseret aflønning	-	605
	Udgifter til social sikring	75.665	78.655
	<b>Omkostninger til løn, pension og social sikring</b>	<b>560.099</b>	<b>573.836</b>
	Heraf honorar til koncernledelse*:		
	Fast løn	8.176	11.567
	Bonus	310	352
	Aktiebaseret aflønning	-	356
	Pension, bidragsbaserede	870	1.105
	<b>I alt</b>	<b>9.356</b>	<b>13.380</b>

<b>Aktieoptioner</b>	<b>Antal aftaler</b>	<b>Antal optioner</b>	<b>Pris (DKK)</b>	<b>Udnyttelsesperiode</b>
2016/17 tildelt og udestående	4	1810	0	30.06.2017 - 15.07.2017

2 direktionsmedlemmer samt 2 andre ledende medarbejdere har deltaget i vores optionsprogram etableret i regnskabsåret 2016/17. Optjening af retten til at købe aktier under optionsprogrammet var afhængig af, at de pågældende var ansat pr. 30. april 2017. Alle de tildelte optioner er optjent i regnskabsåret. Hver option giver ret til tegning af 1 stk. B-aktie i Flügger A/S til en tegningskurs på kr. 0 og kan udelukkende afregnes i aktier. Markedsværdien af optionerne er opgjort efter almindeligt anerkendte værdiansættelsesmetoder. Ved fastsættelse af værdien er blandt andet anvendt en aktiekurs på kr. 334,5 en tegningskurs på kr. 0 og en forudsætning om ingen aktieudbytter før tegningsperiodens udløb. Den samlede værdi er driftsført med 605 t.kr. i regnskabsåret 2016/17.

	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	1.550	1.533
Af produktionsomkostninger udgør:		
Vareforbrug	696.252	670.072
Regulering for ukurans	- 3.590	865
Løn- & gageomkostninger, produktion	82.849	78.858
Løn- & gageomkostninger, salg og distribution	410.301	415.554
Løn- & gageomkostninger, administration	66.949	79.424
<b>I alt</b>	<b>560.099</b>	<b>573.836</b>
Afskrivninger, produktion	24.747	20.390
Afskrivninger, salg og distribution	21.358	24.899
Afskrivninger, administration	17.839	30.047
<b>I alt</b>	<b>63.944</b>	<b>75.336</b>
Revision, PwC	1.193	1.286
Skatterådgivninger, PwC	324	601
Skatterådgivninger, andre	58	0
Øvrige rådgivning, PwC	1.340	1.754
Øvrige rådgivning, andre	374	37
<b>Revision og rådgivning</b>	<b>3.289</b>	<b>3.678</b>
<b>Samlet honorar til generalforsamlingsvalgt revisor</b>	<b>2.857</b>	<b>3.640</b>

\* Ud over de anførte beløb til koncernledelse/direktion modtager disse fri bil, telefon samt avis.  
Koncerndirektør Ulf Schnack har indgået en ansættelseskontrakt, der er uopsigelig fra selskabets side.

Honorar til bestyrelse indgår med 1.150 t. DKK (sidste år 1.150 t. DKK). Honorar til direktionen indgår med 10.417 t. DKK (sidste år 7.026 t. DKK).

## 5 Andre driftsindtægter

Huslejeindtægter	670	760
Gevinst ved salg af anlægsaktiver	159	420
Andre indtægter	1.561	2.712
<b>Andre driftindtægter</b>	<b>2.390</b>	<b>3.891</b>

## Noter

Note

6 <b>Andre driftsomkostninger</b>	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Tab ved salg af anlægsaktiver	725	650
Andre udgifter	-	73
<b>Andre driftomkostninger</b>	<b>725</b>	<b>723</b>
7 <b>Finansielle indtægter</b>		
Renter vedr. lån og tilgodehavender	3.316	2.632
Dagsværdiregulering værdipapirer	-	19
Valutareguleringer	19.825	10.958
<b>Finansielle indtægter</b>	<b>23.141</b>	<b>13.608</b>
8 <b>Finansielle omkostninger</b>		
Renter vedr. lån og tilgodehavender	716	287
Dagsværdiregulering værdipapirer	20	-
Valutareguleringer	20.197	15.795
<b>Finansielle omkostninger</b>	<b>20.933</b>	<b>16.082</b>
9 <b>Skat</b>		
Ændring i udskudt skat i året:	1.252	9.521
Selskabsskat i året:	- 11.032	- 21.849
<b>Forklaring til skatteprocent</b>		
Dansk selskabsskatteprocent	22,0 %	22,1 %
Nedsættelse af skattesats	1,8 %	-0,9 %
Forskel i udenlandske og danske skattesatser	- 6,2 %	-1,2 %
Nedsættelse af skatteaktiv	27,8 %	10,9 %
Regulering ikke tidligere aktiveret udskudt skat*	0,0 %	-0,2 %
Ikke fradragsberettigede udgifter / ikke skattepligtige indtægter	- 3,1 %	-0,7 %
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>42,3 %</b>	<b>29,9 %</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	4.196	13.421
Materielle anlægsaktiver	20.515	5.582
Kortfristede aktiver	1.918	2.233
Øvrige forpligtelser	- 351	- 1.481
<b>I alt</b>	<b>26.278</b>	<b>19.755</b>
<b>Udskudt skatteaktiv</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	- 2.567	570
Materielle anlægsaktiver	1.488	- 1.539
Kortfristede aktiver	1.195	- 952
Øvrige forpligtelser	852	- 979
Fremførelsesberettigede underskud	9.126	- 10.382
<b>I alt</b>	<b>10.094</b>	<b>- 13.282</b>

Skatteaktiver, som ikke er indregnet, udgør 9,0 mio. DKK (sidste år 6,4 mio. DKK) og vedrører primært skattemæssige underskud, som ikke forventes udnyttet inden for en overskuelig fremtid. Heraf udgør tidsbegrænsede underskud 0 mio. DKK (sidste år 0 mio. DKK).

Skat af anden totalindkomst udgør 0,2 mio. DKK (sidste år - 0,1 mio. DKK).

## Noter

Note

10 Immaterielle aktiver	30.04.2016	30.04.2017
<b>Patenter, licenser og software:</b>		
Anskaffelsessum primo	83.325	94.307
Kursregulering primo	81	- 52
Årets Tilgang	10.901	1.161
Årets Afgang	-	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>94.307</b>	<b>95.416</b>
<b>Afskrivninger:</b>		
Afskrivninger primo	14.232	30.016
Kursregulering primo	46	40
Årets afskrivninger	15.738	18.029
Afskrivninger på afhændede aktiver	-	-
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>30.016</b>	<b>48.085</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>64.291</b>	<b>47.331</b>
<b>Goodwill:</b>		
Anskaffelsessum primo	108.853	107.042
Kursregulering primo	- 1.811	- 1.457
Årets tilgang / virksomhedskøb	-	-
Årets afgang	-	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>107.042</b>	<b>105.585</b>
<b>Nedskrivninger:</b>		
Nedskrivning primo	25.970	25.970
Nedskrivning	-	6.426
Nedskrivninger på afhændede aktiver	-	-
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>25.970</b>	<b>32.396</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>81.072</b>	<b>73.094</b>
<b>Forudbetalinger på immaterielle aktiver</b>	<b>958</b>	<b>3.726</b>
<b>Immaterielle aktiver i alt</b>	<b>146.321</b>	<b>124.151</b>

Der er i lighed med tidligere år foretaget løbende overvågning og nedskrivningstest for alle pengestrømsgenererende enheder.

Flügger allokerer goodwill til pengestrømsgenererende enheder baseret på den ledelsesmæssige struktur. Goodwill relateret til forretninger overvåges i lighed med tidligere år for de geografiske enheder, dvs. butiksnetworkene i Danmark, Sverige og Norge, og goodwill relateret til datterselskabet Flügger ehf. overvåges separat. Goodwill relaterer sig alene til segment 1.

Nedskrivningstest vedrørende goodwill tager udgangspunkt i beregnet kapitalværdi for de enkelte enheder, baseret på femårige forretningsplaner samt en beregnet terminalværdi, der sammenholdes med regnskabsmæssig værdi af de testede aktiver.

Der er i andet kvartal af regnskabsåret foretaget nedskrivning på 8,1 mio. NOK (6,4 mio. DKK) vedr. Flügger farve(Norge), sidste år nedskrivning 0 mio. DKK. Nedskrivningen blev foretaget grundet negativ budgetafvigelse hvorfor den regnskabsmæssige værdi oversteg den beregnede kapitalværdi på 14,9 mio. NOK (diskonteringsrente 9,0 %). Nedskrivningstesten pr. 30. april 2017 udviser ikke yderligere behov for nedskrivning, som følge af en række igangsatte initiativer.

De væsentligste forudsætninger i forretningsplanerne er knyttet til koncernens forventede vækst samt evne til at forbedre indtjeningen over en årrække inden for de enkelte pengestrømsgenererende enheder. De anvendte bruttoavancemarginaler og omkostninger er baseret på ledelsens forventninger med udgangspunkt i iværksatte tiltag til forbedring af indtjeningen. Koncernens EBIT margin forventes bl.a. forbedret som følge af fokus på optimering af sortiment, mere transparent segmentering og prissætning samt en mere aktiv porteføljepleje af koncernens butiksnetwork.

Øvrige forudsætninger for nedskrivningstestene i de enkelte pengestrømsgenererende enheder, kan opsummeres som følger:

Pengestrømsgenererende enhed:	Metode:	Goodwill i 1.000 DKK	Diskonterings-	Diskonterings-	Vækst i	Vækst i
			rente før skat i 2016/17	rente før skat i 2015/16	terminalperiode i 2016/17	terminalperiode i 2015/16
Flügger farver (Danmark)	Kapitalværdi	14.407	9,1 %	9,3 %	2,0 %	2,0 %
Flügger färg (Sverige)	Kapitalværdi	29.259	9,6 %	10,3 %	2,0 %	2,0 %
Flügger farve (Norge)	Kapitalværdi	11.726	9,1 %	9,4 %	2,0 %	3,0 %
Flügger ehf	Kapitalværdi	17.703	13,8 %	15,4 %	3,0 %	3,0 %

Ledelsen vurderer, at sandsynlige ændringer i de grundlæggende forudsætninger ikke vil medføre, at den regnskabsmæssige værdi af goodwill vil overstige genindvindingsværdien.



## Noter

Note

11 <b>Materielle aktiver</b>	<b>30.04.2016</b>	<b>30.04.2017</b>
<b>Grunde og bygninger:</b>		
Anskaffelsessum primo	271.617	269.818
Kursregulering primo	- 2.449	- 4.630
Årets tilgang	650	1.719
Årets afgang	-	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>269.818</b>	<b>266.907</b>
<b>Afskrivninger primo</b>		
Afskrivninger primo	96.440	103.510
Kursregulering primo	475	- 2.860
Årets af- og nedskrivninger	6.595	8.681
Afskrivninger på afhændede aktiver	-	-
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>103.510</b>	<b>109.330</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>166.308</b>	<b>157.577</b>
<b>Tekniske anlæg og maskiner:</b>		
Anskaffelsessum primo	324.027	338.170
Kursregulering primo	- 2.188	- 6.412
Årets tilgang	20.568	2.689
Årets afgang	- 4.237	- 51.925
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>338.170</b>	<b>282.523</b>
<b>Afskrivninger primo</b>		
Afskrivninger primo	262.020	275.167
Kursregulering primo	- 618	- 6.117
Årets af- og nedskrivninger	17.050	18.227
Afskrivninger på afhændede aktiver	- 3.285	- 51.540
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>275.167</b>	<b>235.736</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>63.003</b>	<b>46.787</b>
<b>Andet driftsmateriel:</b>		
Anskaffelsessum primo	329.002	335.068
Kursregulering primo	- 5.239	- 3.906
Årets tilgang	19.061	23.483
Årets afgang	- 7.756	- 38.103
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>335.068</b>	<b>316.541</b>
<b>Afskrivninger primo</b>		
Afskrivninger primo	255.647	270.098
Kursregulering primo	- 3.679	- 3.342
Årets af- og nedskrivninger	21.785	24.023
Afskrivninger på afhændede aktiver	- 3.655	- 37.138
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>270.098</b>	<b>253.641</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>64.970</b>	<b>62.899</b>
<b>Anlæg under udførelse:</b>		
Anskaffelsessum primo	19.940	18.436
Kursregulering primo	- 36	- 76
Årets tilgang	17.756	16.752
Årets afgang	- 19.223	- 23.118
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>18.437</b>	<b>11.995</b>
<b>Samlet regnskabsmæssig værdi af tekniske anlæg og maskiner, andet driftsmateriel og materielle anlæg under udførelse</b>	<b>146.410</b>	<b>121.681</b>
<b>Til sammenligning udgør allrisk forsikringssummen ultimo</b>	<b>826.943</b>	<b>865.573</b>

Årets udgifter til operationel leasing har andraget 11,1 mio. DKK (sidste år 10,7 mio. DKK).

## Noter

Note

12 <b>Varebeholdninger</b>	30.04.2016	30.04.2017
Råvarer og hjælpematerialer	60.380	55.741
Varer under fremstilling	14.668	18.048
Færdigvarer og handelsvarer	306.048	279.307
Nedskrivning for ukurans og sortiment oprydning	- 33.932	- 27.265
<b>I alt</b>	<b>347.164</b>	<b>325.832</b>

### 13 **Tilgodehavender**

Varedebitorer	274.228	259.101
Overskydende skat	16.574	12.893
Andre tilgodehavender	18.143	17.512
Periodeafgrænsningsposter	21.750	19.129
<b>I alt</b>	<b>330.695</b>	<b>308.635</b>

#### Aldersopdelte varedebitorer inkl. hensættelse til tab:

Ikke forfaldne	250.979	229.895
Op til 30 dage over forfald	6.733	16.304
Mere end 30 dage over forfald	14.774	12.728
Kundeforfald mere end 1 år efter udløb	1.742	175
<b>I alt</b>	<b>274.228</b>	<b>259.101</b>

Nedskrivninger, som er indeholdt i tilgodehavender, har udviklet sig som følger:

Primo	8.062	5.348
Valutakursregulering	- 195	93
Nedskrivninger i året	2.242	6.301
Tilbageført vedr. tidligere år	- 1.576	- 443
Realiseret i året	- 3.185	- 2.552
<b>I alt</b>	<b>5.348</b>	<b>8.747</b>

### 14 **Dagsværdimåling af finansielle instrumenter**

Niveau 1: Noterede priser (ikke justerede) på aktive markeder for identiske aktiver eller forpligtelser:

Niveau 2: Andre priser end på niveau 1, som observerbare for aktivet eller forpligtelsen, enten direkte (som priser) eller indirekte (afledt af priser).

Niveau 3: Værdien for aktivet eller forpligtelsen er ikke baseret på observerbare markedsdata.

	30.04.2016			30.04.2017		
	Regnskabs- mæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelses- metoder	Regnskabs- mæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelses- metoder
Obligationer (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Børsnoterede aktier (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter (niveau 2)	103	-	103	650	-	650
Pantebreve mv. (niveau 3)	209	71	138	218	87	131
<b>I alt</b>	<b>312</b>	<b>71</b>	<b>241</b>	<b>868</b>	<b>87</b>	<b>781</b>

Afdækket beløb via sikringsinstrumenter i lokal valuta:

	30.04.2016			30.04.2017		
	Køb forward	Salg forward	Risk reversal	Køb forward	Salg forward	Risk reversal
CNH	-	-	-	13.000.000	-	-
USD	1.731.000	-	-	840.000	-	-
NOK	-	98.250.000	7.400.000	-	18.500.000	97.900.000

## Noter

Note

15 <b>Selskabskapital</b>	30.04.2016	30.04.2017
Selskabskapital	60.000	60.000
A-selskabskapital (aktuelt: 590.625 stk. á 20 kr.)	11.812	11.812
B-selskabskapital (aktuelt: 2.409.375 stk. á 20 kr.)	48.188	48.188
Selskabskapital ultimo	60.000	60.000

Indbetalt selskabskapital udgør 60.000 t. DKK. Ikke indbetalt selskabskapital udgør 0 DKK. Selskabskapitalen har været uændret de seneste 5 år.

16 <b>Udbytte og resultat pr. aktie</b>	2015/16	2016/17
Foreslået udbytte pr. aktie på 20 DKK	15	15
Resultat pr. aktie på 20 DKK	4,6	10,0
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK	4,6	10,0
Foreslået udbytte pr. aktie på 20 DKK Aktiekapital / foreslået udbytte x 20 DKK	Resultat pr. aktie på 20 DKK Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)	Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

17 <b>Anden gæld</b>	30.04.2016	30.04.2017
Feriepenge	74.490	74.436
A-skat og arbejdsmarkedsbidrag	6.198	5.743
Sociale omkostninger	6.356	4.863
Moms	19.403	22.353
Anden gæld i øvrigt	54.177	56.054
I alt	160.624	163.450

18 <b>Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser</b>	Regnskabs- mæssig værdi	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
Pengestrømme inkl. renter					
<b>30.04.2017</b>					
Bank	14.073	14.229	-	-	14.229
Leverandørgæld	171.161	171.161	-	-	171.161
Afledte finansielle instrumenter	800	800	-	-	800
Øvrig gæld	185.786	185.786	-	-	185.786
I alt	371.821	371.977	-	-	371.977
<b>30.04.2016</b>					
Bank	67.701	68.412	-	-	68.412
Leverandørgæld	163.787	163.787	-	-	163.787
Afledte finansielle instrumenter	2.321	2.321	-	-	2.321
Øvrig gæld	172.036	172.036	-	-	172.036
I alt	405.845	406.556	-	-	406.556

Afledte finansielle instrumenter måles til dagsværdi (niveau 2) jf. beskrivelsen i note 14

## Noter

Note

### 19 Køb af virksomhed

Der har ikke været køb og salg af virksomheder i 2016/17 samt 2015/16

20 Egne Aktier	Antal stk. á 20 kr.	Anskaffelsessum 1.000 DKK	Andel af kapital
<b>30.04.2017</b>			
Beholdning primo	122.849	47.477	4,1 %
Købt i året	-	-	0,0 %
Beholdning ultimo	122.849	47.477	4,1 %
<b>30.04.2016</b>			
Beholdning primo	122.849	47.477	4,1 %
Købt i året	-	-	0,0 %
Beholdning ultimo	122.849	47.477	4,1 %

Aktiernes værdi til børskurs den 30. april 2017 androg 45.453 t. DKK (sidste år 44.103 t. DKK).

Hele anskaffelsessummen er nedskrevet til 0 kr.

### 21 Pantsætninger

Der er lyst ejerpantebreve på nominelt 10.570 t. DKK der ikke er stillet til sikkerhed.

### 22 Eventualforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
<b>30.04.2017</b>				
Garantiforpligtelser	212	-	-	212
Øvrige eventualforpligtelser	23	-	-	23
Huslejeforpligtelser	98.783	149.831	52.557	301.171
Leasing	8.983	9.391	-	18.374
Selvskyldnerkaution				324
Båndlagte midler				2.970
I alt	108.001	159.222	52.557	323.074
<b>30.04.2016</b>				
Garantiforpligtelser	964	-	-	964
Øvrige eventualforpligtelser	28	-	-	28
Huslejeforpligtelser	94.360	141.708	13.037	249.104
Leasing	8.548	11.494	1	20.042
Selvskyldnerkaution				524
Båndlagte midler				3.234
I alt	103.899	153.201	13.037	273.896

Der hæftes solidarisk for moms og selskabsskatter

I forbindelse med leverance og implementering af nyt ERP-system har Flügger A/S på grund af en mangelfuld levering tilbageholdt betalinger på godt 10 mio. DKK til en IT-leverandør. IT leverandøren har som følge heraf anlagt en retssag mod Flügger. Flügger anerkender ikke grundlaget for de fremsendte fakturaer og har derudover fremsendt et betydeligt krav på erstatning for de omkostninger, den mangelfulde leverance har påført Flügger A/S.

På baggrund af vurdering fra Flüggers advokat, har ledelsen vurderet, det er sandsynligt, at Flügger ikke taber sagen, og der er ikke indregnet forpligtelser i balancen vedrørende den tilbageholdte betaling og et evt. erstatningskrav vil først blive indregnet, når retssagen er afgjort.

Retssagen forventes afgjort 1. halvår 2018.

## Noter

### Note

#### 23 Begivenheder efter udløb af regnskabsåret

Der er ikke efter regnskabsårets udløb indtruffet væsentlige begivenheder for koncernen.

#### 24 Nærtstående parter

Flügger koncernen består af et antal selvstændige aktieselskaber. Ved intern handel, som har et betydeligt omfang, eller når et selskab udfører arbejde for et andet selskab, finder afregning sted på markedsbaserede vilkår eller på omkostningsdækkende basis. Samhandelsbetingelserne er dokumenteret ved skriftlige aftaler, medmindre der er tale om uvæsentlige transaktioner.

- Koncernens nærtstående parter består af følgende selskaber, der alle er 100 % ejede:

##### Flügger A/S

- DAY-system A/S, Danmark
- PP Mester Maling A/S, Danmark
- Flügger AB, Sverige
- DAY-system AB, Sverige
- Flügger AS, Norge
  - DAY-system Color AS, Norge
- Flügger ehf, Island
  - Harpa Sjöfn ehf, Island
- Flügger Sp. Z.o.o, Polen
- Flügger Coating (Shanghai) Co., Ltd
- Flügger Limited, Hong Kong
  - Flügger Paint (Shanghai) Co., Ltd

- Ulf Schnack som hovedanpartshaver for SUS 2013 ApS og ApS SPKR nr. 2722.

Koncernens hovedkvarter i Rødovre samt en forretning på Gl. Kongevej lejes af ApS SPKR nr. 2722. Lejemålet er etableret i 1958. Husleje udgør 4,3 mio. DKK. For regnskabsåret 2016/17 (sidste år 4,1 mio. DKK). Depositum udgør 1,6 mio. DKK (sidste år 1,6 mio. DKK). SUS 2013 ApS er skattemæssigt administrationselskab for alle koncernens danske selskaber.

- Moderselskabets bestyrelse og direktion.

Bortset fra ovenstående og vederlag til bestyrelse og direktion, jf. note 4, har der ikke været væsentlige transaktioner med nærtstående parter.

#### 25 Koncernforhold

SUS 2013 ApS (Flügger holding) CVR-nr. 25550668, Rødovre skal på grund af sin ejer- og stemmeandel af Flügger A/S, jfr. side 10, udarbejde koncernregnskab, hvori Flügger A/S indgår. Regnskabet kan rekvireres hos Erhvervsstyrelsen.

## Noter

Note

### 26 Finansielle risici

#### Markedsrisici:

Vi regner med, at den økonomiske usikkerhed, vi har oplevet de forgangne år, vil fortsætte et stykke tid endnu og dermed også påvirke os. Dette vil påvirke de forskellige markeder forskelligt, men den generelle udfordring for Flügger vil fortsat bestå i stagnerende boligmarkeder på et par af vores centrale markeder. Markedsrisici omfatter for Flügger hovedsageligt valuta- og renterisici, der er beskrevet særskilt nedenfor.

#### Kreditrisici:

Tab på udestående fordringer er en risiko, som koncernen har stor fokus på. Historisk har tab været meget begrænset, hvilket tilskrives grundige kreditvurderingsprocedurer, en meget tæt opfølgning samt at Flügger, med en meget bred kundekreds, har udestående fordringer spredt på mange små og mellemstore fordringer. Den maksimale kreditrisiko svarer i al væsentlighed til de regnskabsmæssige værdier. For debitorer henvises til aldersfordelingen i note 13.

#### Renterisici:

Den stærke likviditet i regnskabsåret kombineret med en fortsat forventning til relativt lav investeringstakt på kort- og mellemlangt sigt vil sandsynligvis indebære en lavere udnyttelse af koncernens lånefaciliteter. Dette medfører, i kombination med den nuværende lave rente, at renterisikoen vurderes som uvæsentlig for koncernen.

#### Valutarisici:

Koncernen er som følge af sin drift, investeringer og finansiering eksponeret over for ændringer i valutakurser. Koncernens finansielle risici styres centralt i koncernens økonomiafdeling. Nedenfor gives der oplysninger om de forhold, der kan påvirke beløb, betalingstidspunkt eller pålidelighed af fremtidige betalinger, hvor sådanne oplysninger ikke fremgår direkte af regnskabet eller følger almindelig sædvane.

På de fleste af koncernens markeder er der i vid udstrækning en naturlig afdækning af valutakursrisici, idet der i flere lande er både salg og produktion, som i vidt omfang afregnes i landets egen valuta. Det norske marked er en undtagelse herfra, idet koncernen ikke har nogen produktion og dermed en stor omkostningsbase, der afregnes i lokal valuta. Der foretages afdækning 12 måneder frem af likviditetsoverskuddet i NOK, som inkluderer betaling for køb af varer internt i koncernen. Der benyttes risk reversals og terminsforretninger som sikringsinstrumenter. Oversøiske indkøb, som afregnes i USD, sikres ved brug af terminsforretninger 6-12 måneder frem. Resultatopgørelsen i koncernen påvirkes af ændringer i valutakurserne.

Koncernens valutapolitik er at balancere ind- og udbetalinger i lokal valuta i videst muligt omfang. Koncernen søger generelt ved placering af overskydende likviditet at minimere nettoeksponeringen i de enkelte valutaer. Investeringer i tilknyttede virksomheder er ikke valutakurssikret. Eventuelle kursreguleringer bogføres direkte på egenkapitalen. I nedenstående oversigt er eksponering på balancedagen over for kursændringer vist pr. valuta med udgangspunkt i de enkelte koncernvirksomheders funktionelle valuta.

#### Koncernens valutaposition

i balancen, 1.000 DKK	Værdipapirer og likvider	Tilgodehavender	Gældsforpligtelser	Nettopositioner
DKK	-	-	- 8.597	- 8.597
EUR	5.579	7.756	- 37.169	- 23.834
NOK	14.664	-	4	14.668
SEK	2.188	-	- 6.128	- 3.940
USD	1.494	-	1.986	3.480
GBP	120	-	- 57	63
CNY	301	-	265	566
PLN	357	-	- 250	107
JPY	-	-	109	109
CHF	-	-	-	-
<b>30.04.2017</b>	<b>24.703</b>	<b>7.756</b>	<b>- 49.837</b>	<b>- 17.378</b>
DKK	-	24	- 1.913	- 1.889
EUR	4.515	10.299	- 25.030	- 10.216
NOK	12.212	-	- 8	12.204
SEK	269	-	- 51.968	- 51.699
USD	2.316	-	202	2.518
GBP	329	-	- 62	267
CNY	4	-	416	420
PLN	-	-	- 1	- 1
JPY	-	-	116	116
CHF	4	-	- 28	- 24
<b>30.04.2016</b>	<b>19.649</b>	<b>10.323</b>	<b>- 78.276</b>	<b>- 48.304</b>

## Noter

### Note

#### 26 fortsat

Valutakursændringer på de valutaer, hvor Flügger har den største eksponering, er USD, SEK og NOK. Såfremt valutakurserne på de nævnte valutaer ville stige med 5 % overfor DKK, har det med udgangspunkt i de anførte nettopositioner pr. balancedagen, følgende virkning på resultat og egenkapital, mens et tilsvarende fald har modsat effekt.

Koncernens valutakursudsving i balancen	NOK	SEK	USD
Resultat- og egenkapitalpåvirkning	733	- 197	174

#### Bank og andre kreditinstitutter samt øvrig forrentet gæld:

Koncern, renteinterval	Gæld i alt 0 - 2 %	Gæld i alt 2 - 5 %	Gæld i alt 5 %	Gæld i alt
SEK	-	-	-	-
DKK	13.426	-	-	13.426
<b>30.04.2017</b>	<b>13.426</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13.426</b>
SEK	46.664	-	-	46.664
DKK	21.102	-	-	21.102
<b>30.04.2016</b>	<b>67.766</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>67.766</b>

#### Kapitalstruktur

Selskabets ledelse vurderer løbende virksomhedens kapitalstruktur, herunder behovet for likviditet, kreditfaciliteter og egenkapital i relation til selskabets og aktionærernes interesser. Det overordnede mål er at opretholde en kapitalstruktur som sikrer selskabets evne til at operere som en going concern, og som giver mulighed for et tilfredsstillende afkast til virksomhedens aktionærer.

Det er målsætningen at fastholde en egenkapitalandel på 65 %- 70 %, hvilket koncernen opfylder. Der er ikke i regnskabsåret foretaget ændringer i koncernens principper for kapitalstyring og koncernen er ikke underlagt eksterne kapitalkrav.

#### 27 Bestyrelsens og direktionens øvrige ledelseshverv

##### Carl F.S. Trock, formand

Bestyrelsesformand i SKANDI-BO Indoor A/S, TODO A/S, TODO Overfladeteknik ApS, Pasta Du Nord ApS, HyoToys ApS, Bakkehave ApS og CT Invest 2009 ApS. Formand for Advisory Board på Kragerup Gods og på Dyrehøj Vingaard. Bestyrelsesmedlem i Lilleheden A/S.

##### Sune Schnack, næstformand

Direktør i SUS 2013 ApS

##### Michael Mortensen

Bestyrelsesmedlem i Familien Hede Nielsens Fond, TEGKEB A/S, Torvehallerne A/S, Green Tech Center A/S samt ledelseshverv i 1 datterselskab, Resilience House ApS, CC Oscar Holding I A/S samt ledelseshverv i 1 datterselskab.

Bestyrelsesformand i Hybel A/S, K/S Strandlodsvej 15, CASA Holding A/S samt ledelseshverv i 7 datterselskaber, CASA Management Holding A/S, JA Holding A/S samt ledelseshverv i 1 datterselskab, Select Development A/S samt ledelseshverv i 1 datterselskab, Won Holding ApS samt ledelseshverv i 3 datterselskaber, VICH 5701 ApS samt ledelseshverv i 1 datterselskab, AC Horsens Event ApS, VT1 Holding ApS samt ledelseshverv i 2 datterselskaber, EXXIT 59 A/S, F.M. 11805 HOLDING A/S, Finn Mortensen Huse ApS og Anpartsselskabet Kilden & Mortensen ApS.

Direktør og bestyrelsesmedlem i M.M. 26 Holding A/S samt ledelseshverv i 9 datterselskaber, CASA A/S, CC Copenhagen Residential A/S, Trianglen Aarhus ApS samt ledelseshverv i 7 datterselskaber.

Direktør i Ejendomsselskabet Hovmarksvej 95 Horsens ApS

##### Mie Krog

Bestyrelsesmedlem i Dansk Boligbyg A/S, Plantorama Holding A/S samt ledelseshverv i 2 datterselskaber, Kentaur A/S, Hammel Furniture A/S, Republica A/S, Chromaviso Holding ApS, Chromaviso A/S, Chromaviso IP ApS og LO Plus A/S. Bestyrelsesformand i Y-Connection Group A/S samt ledelseshverv i 1 datterselskab og Vestergaard Group ApS samt ledelseshverv i 2 datterselskaber.

##### Keld Sørensen

Bestyrelsesmedlem i BRUNATA INTERNATIONAL A/S, Brunata International Holding A/S og BRUNATA A/S.

##### Ulf Schnack

Direktør i ApS SPKR NR. 2722, BB 2014 ApS, SUS 2013 ApS og US 2013 ApS.





## Moderselskabets regnskab 2016/17

Side:

50	Moderselskabets resultat- og totalindkomstopgørelse
51	Moderselskabets balance
52	Moderselskabets egenkapitalopgørelse
53	Moderselskabets pengestrømsopgørelse

Side: Note:

54	1 Regnskabspraksis
54	2 Væsentlige skøn og vurderinger
54	3 Omkostninger til personale, direktion, bestyrelse, vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision
55	4 Andre driftsindtægter
55	5 Andre driftsomkostninger
55	6 Finansielle indtægter
55	7 Finansielle omkostninger
55	8 Skat
56	9 Immaterielle aktiver
57	10 Materielle aktiver
58	11 Finansielle aktiver
59	12 Varebeholdninger
59	13 Tilgodehavender
59	14 Dagsværdimåling af finansielle instrumenter
60	15 Selskabskapital
60	16 Udbytte og resultat pr. aktie
60	17 Anden gæld
60	18 Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser
60	19 Køb af virksomhed
61	20 Egne aktier
61	21 Pantsætninger
61	22 Eventualforpligtelser
62	23 Begivenheder efter udløb af regnskabsåret
62	24 Nærtstående parter
62	25 Koncernforhold
63	26 Finansielle risici

## Moderselskabets resultatopgørelse

	Note	2015/16	2016/17
Nettoomsætning		792.229	746.192
Produktionsomkostninger	3	- 505.139	- 425.098
<b>Bruttoresultat</b>		<b>287.090</b>	<b>321.094</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	3	- 240.036	- 259.599
Administrationsomkostninger	3	- 125.233	- 145.119
Andre driftsindtægter	4	105.382	115.710
<b>Primært driftsresultat</b>		<b>27.203</b>	<b>32.087</b>
Finansielle indtægter	6	11.792	12.355
Finansielle omkostninger	7	- 21.307	- 9.054
<b>Finansielle indtægter / omkostninger</b>		<b>- 9.515</b>	<b>3.302</b>
Resultat før skat		17.688	35.388
Ændring i udskudt skat	8	- 111	5.036
Selskabsskat	8	- 7.187	- 12.013
<b>Årets resultat</b>		<b>10.390</b>	<b>28.412</b>
<b>Resultat pr. aktie</b>			
Resultat pr. aktie på 20 DKK		3,6	9,9
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK		3,6	9,9

## Moderselskabets totalindkomstopgørelse

Årets resultat	10.390	28.412
<b>Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:</b>		
Værdiregulering terminskontrakter*		
- overført til finansielle poster	722	2.218
- urealiseret andel	- 2.218	- 150
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>- 1.496</b>	<b>2.068</b>
Skat af anden totalindkomst	-	- 33
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>8.894</b>	<b>30.446</b>
Der foreslås anvendt således:		
Udbytte	45.000	45.000
Overført resultat	- 36.106	- 14.554
<b>Årets overførsler</b>	<b>8.894</b>	<b>30.446</b>

\* Skat af anden totalindkomst fremgår af note 8.

## Moderselskabets balance

<b>Aktiver</b>	Note	<b>30.04.16</b>	<b>30.04.17</b>
Patenter, Licenser & software	9	62.407	46.105
Goodwill	9	14.211	14.211
Forudbetalinger immaterielle aktiver	9	706	3.470
<b>Immaterielle aktiver</b>		<b>77.324</b>	<b>63.787</b>
Grunde og bygninger	10	32.781	29.976
Tekniske anlæg og maskiner	10	32.187	26.101
Andet driftsmateriel	10	15.105	24.756
Anlæg under udførelse	10	16.322	1.880
<b>Materielle aktiver</b>		<b>96.395</b>	<b>82.713</b>
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	11	463.376	495.284
<b>Finansielle aktiver</b>		<b>463.376</b>	<b>495.284</b>
<b>Langfristede aktiver</b>		<b>637.095</b>	<b>641.784</b>
Varebeholdninger	12	85.543	79.483
Tilgodehavender	13	275.805	219.648
Værdipapirer	14	105	671
Likvide beholdninger		15.034	20.685
<b>Kortfristede aktiver</b>		<b>376.487</b>	<b>320.487</b>
<b>Sum af aktiver</b>		<b>1.013.582</b>	<b>962.271</b>
<b>Passiver</b>			
Selskabskapital	15	60.000	60.000
Reserve for valutakursregulering		-	-
Reserve for sikringstransaktioner		- 2.218	- 183
Overført resultat		691.510	677.371
<b>Foreslået udbytte</b>		<b>45.000</b>	<b>45.000</b>
<b>Egenkapital</b>		<b>794.292</b>	<b>782.189</b>
<b>Udskudt skat</b>	<b>8</b>	<b>21.669</b>	<b>16.633</b>
Langfristede forpligtelser	18	21.669	16.633
Bankgæld		67.701	14.073
Leverandører		61.810	67.432
IC kortfristet gæld		10.421	14.790
Selskabsskat		8.019	15.355
Anden gæld	17	49.617	51.740
Periodeafgrænsningsposter		53	60
<b>Kortfristede forpligtelser</b>	<b>18</b>	<b>197.621</b>	<b>163.450</b>
<b>Sum af passiver</b>		<b>1.013.582</b>	<b>962.271</b>

## Moderselskabets egenkapitalopgørelse

	Selskabskapital	Reserve for sikrings-transaktioner	Overført resultat	Foreslået/udlodnet udbytte	I alt
<b>30.04.2016</b>					
Egenkapital 1. maj 2015	60.000	- 722	724.277	45.000	828.555
Årets resultat	-	-	10.390	-	10.390
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:					
Værdiregulering terminskontrakter	-	- 1.496	-	-	- 1.496
Anden total indkomst	-	- 1.496	-	-	- 1.496
Skat af anden total indkomst	-	-	-	-	-
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>- 1.496</b>	<b>10.390</b>	-	<b>8.894</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	- 45.000	- 45.000
Udbytte egne aktier	-	-	1.843	-	1.843
Foreslået udbytte	-	-	- 45.000	45.000	-
Aktie optioner	-	-	-	-	-
Køb egne aktier	-	-	-	-	-
Transaktioner med aktionærer i alt	-	-	- 43.157	-	- 43.157
Egenkapital 30. april 2016	60.000	- 2.218	691.510	45.000	794.292
<b>30.04.2017</b>					
Egenkapital 1. maj 2016	60.000	- 2.218	691.512	45.000	794.294
Årets resultat	-	-	28.412	-	28.412
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:					
Værdiregulering terminskontrakter	-	2.068	-	-	2.068
Anden total indkomst	-	2.068	-	-	2.068
Skat af anden total indkomst	-	- 33	-	-	- 33
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>2.035</b>	<b>28.412</b>	-	<b>30.446</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	- 45.000	- 45.000
Udbytte egne aktier	-	-	1.843	-	1.843
Foreslået udbytte	-	-	- 45.000	45.000	-
Aktie optioner	-	-	605	-	605
Køb egne aktier	-	-	-	-	-
Transaktioner med aktionærer i alt	-	-	- 42.552	0	- 42.552
Egenkapital 30. april 2017	60.000	- 183	677.371	45.000	782.189

## Moderselskabets pengestrømsopgørelse

	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Primært driftsresultat	27.203	32.087
Af- og nedskrivninger	27.204	35.374
Andre ikke-kontante poster	- 823	414
Ændring i tilgodehavender	- 25.086	56.157
Ændring i varebeholdninger	- 4.879	6.061
Ændring i leverandørgæld	3.302	5.622
Ændring i anden driftsafledt gæld	- 579	2.227
<b>Pengestrøm fra drift før finans og skat</b>	<b>26.342</b>	<b>137.941</b>
Finansielle indtægter	7.799	5.200
Finansielle omkostninger	- 1.083	- 128
<b>Pengestrøm fra drift før betalt skat</b>	<b>33.058</b>	<b>143.013</b>
Betalt skat	- 3.757	- 4.885
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>29.301</b>	<b>138.128</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver	- 11.392	- 3.925
Køb af materielle anlægsaktiver	- 21.206	- 4.255
Salg af anlægsaktiver	19	25
Salg af værdipapirer	4.718	-
Kapitalforhøjelse tilknyttede virksomheder mv.	39.341	- 31.906
<b>Pengestrøm til investeringsaktivitet</b>	<b>11.480</b>	<b>- 40.061</b>
<b>Pengestrøm efter investeringsaktivitet og betalt selskabsskat</b>	<b>40.781</b>	<b>98.067</b>
Optagelse af bank- og prioritetsgæld	31.701	- 53.628
Ændring i gæld til aktionær og selskabsdeltagere	- 18.061	4.369
Betalt udbytte	- 43.157	- 43.157
<b>Penge til finansieringsaktivitet</b>	<b>- 29.517</b>	<b>- 92.416</b>
Årets pengestrømme	11.264	5.651
Likvide beholdninger primo	3.770	15.034
<b>Likvide beholdninger ultimo</b>	<b>15.034</b>	<b>20.685</b>

## Moderselskabets noter

Note

1 **Regnskabspraksis**  
Der henvises til side 31

2 **Væsentlige skøn og vurderinger**  
Der henvises til side 35

3 **Omkostninger til personale, direktion, bestyrelse, vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision** **2015/16** **2016/17**

Lønninger og gager	201.903	208.606
Pensionsydelser	17.019	17.576
Aktiebaseret aflønning	-	605
Udgifter til social sikring	3.339	3.490
<b>I alt</b>	<b>222.261</b>	<b>230.277</b>

Heraf honorar til koncerndedelse\*:

Fast løn*	8.176	11.567
Bonus	310	352
Aktiebaseret aflønning	-	356
Pension	870	1.105
<b>I alt</b>	<b>9.356</b>	<b>13.380</b>

<b>Aktieoptioner</b>	<b>Antal aftaler</b>	<b>Antal optioner</b>	<b>Pris (DKK)</b>	<b>Udnyttelsesperiode</b>
2016/17 tildelt og udestående	4	1810	0	30. juni 2017 - 15. juli 2017

2 direktionsmedlemmer samt 2 andre ledende medarbejdere har deltaget i vores optionsprogram etableret i regnskabsåret 2016/17. Optjening af retten til at købe aktier under optionsprogrammet var afhængig af, at de pågældende var ansat pr. 30. april 2017. Alle de tildelte optioner er optjent i regnskabsåret. Hver option giver ret til tegning af 1 stk. B-aktie i Flügger A/S til en tegningskurs på kr. 0 og kan udelukkende afregnes i aktier. Markedsværdien af optionerne er opgjort efter almindeligt anerkendte værdiansættelsesmetoder. Ved fastsættelse af værdien er blandt andet anvendt en aktiekurs på kr. 334,5 en tegningskurs på kr. 0 og en forudsætning om ingen aktieudbytter før tegningsperiodens udløb. Den samlede værdi er driftsført med 605 t.kr. i regnskabsåret 2016/17.

	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	438	434

Af produktionsomkostninger udgør:

Vareforbrug	426.518	374.190
Regulering for ukurans	2.155	205

Løn & gage omkostninger, produktion	40.375	38.372
Løn & gage omkostninger, salg og distribution	126.415	126.201
Løn & gage omkostninger, administration	55.471	65.705
<b>I alt</b>	<b>222.261</b>	<b>230.277</b>

Afskrivninger, produktion	4.993	8.423
Afskrivninger, salg og distribution	3.773	2.985
Afskrivninger, administration	18.438	23.965
<b>I alt</b>	<b>27.204</b>	<b>35.374</b>

Revision, PwC	546	546
Skatterådgivninger, PwC	75	353
Øvrige rådgivning, PwC	872	1.206
Øvrige rådgivning, andre	-	-
<b>Revision og rådgivning</b>	<b>1.493</b>	<b>2.104</b>

<b>Samlet honorar til generalforsamlingsvalgt revisor</b>	<b>1.493</b>	<b>2.104</b>
---	--------------	--------------

\* Ud over de anførte beløb til koncerndedelse/direktion modtager disse fri bil, telefon samt avis.  
Koncerndirektør Ulf Schnack har indgået en ansættelseskontrakt, der er uopsigelig fra selskabets side.

Honorar til bestyrelse indgår med 1.150 t. DKK (sidste år 1.150 t. DKK). Honorar til direktionen indgår med 10.417 t. DKK (sidste år 7.026 t. DKK).

## Moderselskabets noter

Note

4 <b>Andre driftsindtægter</b>	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Ydelser til datterselskaber	104.999	114.497
Huslejeindtægter	209	200
Gevinst ved salg af anlægsaktiver	25	-
Andre indtægter	149	1.012
I alt	105.382	115.710
5 <b>Andre driftsomkostninger</b>		
Tab ved salg af anlægsaktiver	-	-
Andre omkostninger	-	-
I alt	-	-
6 <b>Finansielle indtægter</b>		
Renter fra tilknyttede virksomheder	2.812	2.838
Udbytte fra tilknyttede virksomheder	4.057	5.110
Renter i øvrigt	930	90
Dagsværdiregulering værdipapirer	-	19
Valutareguleringer	3.993	4.298
I alt	11.792	12.355
7 <b>Finansielle omkostninger</b>		
Renter til tilknyttede virksomheder	741	933
Renter i øvrigt	342	128
Nedskrivning tilknyttet virksomhed	16.905	-
Dagsværdiregulering værdipapirer	20	-
Valutareguleringer	3.299	7.993
I alt	21.307	9.054
8 <b>Skat</b>		
<b>Ændring i udskudt skat i året:</b>		
Flügger A/S	- 111	5.036
I alt	- 111	5.036
<b>Selskabsskat:</b>		
Flügger A/S	7.187	12.013
I alt	7.187	12.013
<b>Forklaring til skatteprocent</b>		
Dansk selskabsskatteprocent	22,0%	22,0%
Nedsættelse af skattesats	0,0%	0,0%
Udbytte / nedskrivning tilg. Tilknyttet virksomhed	16,0%	- 3,2%
Reg. af selskabsskat tidligere år	2,0%	0,6%
Ikke fradragsberettigede omkostninger / ikke skattepligtige indtægter	1,3%	0,2%
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>41,3%</b>	<b>19,6%</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	16.478	13.095
Materielle anlægsaktiver	3.273	2.277
Kortfristede aktiver	1.918	2.182
Øvrige forpligtelser	-	- 921
I alt	21.669	16.633

Skat af årets totalindkomst udgør 33 t. DKK (sidste år 0 t. DKK).

## Moderselskabets noter

Note

9 Immaterielle aktiver	30.04.2016	30.04.2017
Patenter, licenser og software:		
Anskaffelsessum primo	77.748	88.648
Årets Tilgang	10.900	1.161
Årets Afgang	-	-
Anskaffelsessum ultimo	88.648	89.809
Afskrivninger primo	11.097	26.241
Årets afskrivninger	15.144	17.463
Afskrivninger ultimo	26.241	43.704
Regnskabsmæssig værdi ultimo	62.407	46.105
Goodwill:		
Anskaffelsessum primo	15.261	15.261
Årets tilgang / virksomhedskøb	-	-
Årets afgang	-	-
Anskaffelsessum ultimo	15.261	15.261
Nedskrivning primo	1.050	1.050
Nedskrivning	-	-
Afskrivninger ultimo	1.050	1.050
Regnskabsmæssig værdi ultimo	14.211	14.211
Forudbetalinger på immaterielle aktiver	706	3.470
<b>Immaterielle aktiver i alt</b>	<b>77.324</b>	<b>63.787</b>

Der er i lighed med tidligere år foretaget løbende overvågning og nedskrivningstest for goodwill.

Goodwill pr. 30. april 2017 vedrører forretninger, og er allokeret til pengestrømsgenererende enhed baseret på den ledelsesmæssige struktur. Goodwill relateret til forretninger overvåges i lighed med tidligere år for geografisk enhed, dvs. butikskædetværket i Danmark

Nedskrivningstest vedrørende goodwill tager udgangspunkt i beregnet kapitalværdi for den enkelte enhed, baseret på femårige forretningsplaner samt en beregnet terminalværdi med vækst svarende til 2% i terminalperioden, der sammenholdes med regnskabsmæssig værdi af de testede aktiver. Beregningerne tager udgangspunkt i en diskonteringsrente på 9,1% (sidste år 9,3%) p.a. efter skat.

De væsentligste forudsætninger i forretningsplanerne er knyttet til den forventede vækst samt evne til at forbedre indtjeningen over en årrække inden for den enkelte pengestrømsgenererende enhed. De anvendte bruttoavancemarginaler og omkostninger er baseret på ledelsens forventninger med udgangspunkt i iværksatte tiltag til forbedring af indtjeningen. Selskabets EBIT margin forventes bl.a. forbedret som følge af fokus på optimering af sortiment, mere transparent segmentering og prissætning samt en mere aktiv porteføljepleje af butikskædetværket. Der er i regnskabsåret ikke foretaget nedskrivninger, sidste år 0 mio. DKK.

Ledelsen vurderer, at sandsynlige ændringer i de grundlæggende forudsætninger ikke vil medføre, at den regnskabsmæssige værdi af goodwill vil overstige genindvindingsværdien.



## Moderselskabets noter

Note

10 Materielle aktiver	30.04.2016	30.04.2017
<b>Grunde og bygninger:</b>		
Anskaffelsessum primo	59.688	59.688
Årets tilgang	-	732
Årets afgang	-	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>59.688</b>	<b>60.420</b>
<b>Afskrivninger primo</b>		
Afskrivninger primo	25.555	26.907
Årets af- og nedskrivninger	1.352	3.537
Afskrivninger på afhændede aktiver	-	-
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>26.907</b>	<b>30.444</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>32.781</b>	<b>29.976</b>
<b>Tekniske anlæg og maskiner:</b>		
Anskaffelsessum primo	100.622	119.689
Årets tilgang	19.067	851
Årets afgang	-	- 23.045
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>119.689</b>	<b>97.495</b>
<b>Afskrivninger primo</b>		
Afskrivninger primo	82.480	87.502
Årets afskrivninger	5.022	6.915
Afskrivninger på afhændede aktiver	-	- 23.023
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>87.502</b>	<b>71.394</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>32.187</b>	<b>26.101</b>
<b>Andet driftsmateriel:</b>		
Anskaffelsessum primo	107.923	109.925
Årets tilgang	2.292	17.088
Årets afgang	- 290	- 6.733
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>109.925</b>	<b>120.279</b>
<b>Afskrivninger primo</b>		
Afskrivninger primo	89.353	94.820
Årets af- og nedskrivninger	5.738	7.459
Afskrivninger på afhændede aktiver	- 271	- 6.756
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>94.820</b>	<b>95.523</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>15.105</b>	<b>24.756</b>
<b>Anlæg under udførelse:</b>		
Anskaffelsessum primo	16.423	16.322
Årets tilgang	15.717	3.743
Årets afgang	- 15.818	- 18.185
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>16.322</b>	<b>1.880</b>
<b>Samlet regnskabsmæssig værdi af tekniske anlæg og maskiner, andet driftsmateriel og materielle anlæg under udførelsen</b>	<b>63.614</b>	<b>52.738</b>
<b>Til sammenligning udgør allrisk forsikringssummen ultimo</b>	<b>308.443</b>	<b>315.858</b>

Årets udgifter til operationel leasing har andraget 4,6 mio. DKK (sidste år 3,8 mio. DKK).

## Moderselskabets noter

Note

11 <b>Finansielle aktiver</b>	<b>30.04.2016</b>	<b>30.04.2017</b>
<b>Moderselskabets kapitalandele i tilknyttede virksomheder:</b>		
Anskaffelsessum primo	637.329	597.988
Årets tilgang	-	31.908
Årets afgang	- 39.341	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>597.988</b>	<b>629.896</b>
<b>Nedskrivning primo</b>		
Nedskrivning primo	123.073	134.612
Årets tilgang	-	-
Årets nedskrivning	16.905	-
Kapitalandele med negativ værdi - overført til interne fordringer	- 5.366	-
<b>Nedskrivning ultimo</b>	<b>134.612</b>	<b>134.612</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>463.376</b>	<b>495.284</b>

Vi har foretaget en nedskrivningstest af kapitalandele i tilknyttede virksomheder ved at sammenholde den beregnede kapitalværdi med den regnskabsmæssige værdi af hver enkelt kapitalandel. Der henvises til note 10 i koncernregnskabet for en nærmere beskrivelse af den udførte nedskrivningstest.

Der påhviler ingen væsentlige ikke-indregnede skatteforpligtelser på investeringer i tilknyttede virksomheder.

### Oversigt over selskaber i koncernen

2016/17

#### Moderselskab:

<b>Flügger A/S</b> Islevdalvej 151, 2610 Rødovre	Danmark	60.000 t. DKK	100 %
---	---------	---------------	-------

#### Tilknyttede selskaber:

<b>Flügger AB</b> Grönkullen, 517 81 Bollebygd	Sverige	60.000 t. SEK	100 %
<b>PP Mester Maling A/S</b> Islevdalvej 185, 2610 Rødovre	Danmark	600 t. DKK	100 %
<b>DAY-system A/S</b> Erhvervsvej 25, 2610 Rødovre	Danmark	10.000 t. DKK	100 %
<b>DAY-system AB</b> Grönkullen, 517 81 Bollebygd	Sverige	263 t. SEK	100 %
<b>Flügger Sp. Z o.o.</b> Ul. Rakietowa 20A, 80-298 Gdansk	Polen	79.880 t. PLN	100 %
<b>Flügger Coating (Shanghai) co., Ltd.</b> Room 1806, Tomson International Trading Mansion, No. 1, Jilong Road, Shanghai Waigaoqiao Free Trade Zone	Kina	2.945 t. USD	100 %
<b>Flügger AS</b> Fyrstikkertorvet Karoline Kristiansensvej 4, 0661 Oslo	Norge	3.000 t. NOK	100 %
<b>DAY-system Color AS</b> Fyrstikkertorvet Karoline Kristiansensvej 4, 0661 Oslo	Norge	600 t. NOK	100 %
<b>Flügger ehf</b> Storhöfda 44, Reykjavik	Island	494.780 t. ISK	100 %
<b>Harpa Sjöfn ehf</b> Storhöfda 44, Reykjavik	Island	500 t. ISK	100 %
<b>Flügger Limited</b> Unit 8C, 8F, Wing Hang Insurance Building, 11 Wing Kut Street, Central	Hong Kong	1 HKD	100 %
<b>Flügger Paint (Shanghai) Co., Ltd.</b> No. 10 Standard Factory Building, Xinfei Park, New district Songjiang Industrial Zone East Section, Shanghai	Kina	2.600 t. EUR	100 %

## Moderselskabets noter

Note

12 Varebeholdninger	30.04.2016	30.04.2017
Råvarer og hjælpematerialer	17.907	18.556
Varer under fremstilling	4.361	4.629
Færdigvarer og handelsvarer	74.476	64.048
Nedskrivning for ukurans og sortiment oprydning	- 11.201	- 7.751
I alt	85.543	79.483

### 13 Tilgodehavender

Varedebitorer	73.150	69.827
Overskydende skat	-	-
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	182.921	132.855
Andre tilgodehavender	8.966	8.529
Periodeafgrænsningsposter	10.768	8.437
I alt	275.806	219.648

Aldersopdelte varedebitorer inkl. hensættelse til tab:

Ikke forfaldne	67.041	59.638
Op til 30 dage over forfald	987	45
Mere end 30 dage over forfald	4.658	9.812
Kundeforfald mere end 1 år efter udløb	464	331
I alt	73.150	69.827

Nedskrivninger, som er indeholdt i tilgodehavender, har udviklet sig som følger:

Primo	2.968	1.656
Nedskrivninger i året	662	4.754
Tilbageført vedr. tidligere år	- 810	- 82
Realiseret i året	- 1.164	- 495
I alt	1.656	5.833

### 14 Dagsværdimåling af finansielle instrumenter

Niveau 1: Noterede priser (ikke justerede) på aktive markeder for identiske aktiver eller forpligtelser:

Niveau 2: Andre priser end på niveau 1, som observerbare for aktivet eller forpligtelsen, enten direkte (som priser) eller indirekte (afledt af priser).

Niveau 3: Værdien for aktivet eller forpligtelsen er ikke baseret på observerbare markedsdata.

	30.04.2016			30.04.2017		
	Regnskabsmæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelsesmetoder	Regnskabsmæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelsesmetoder
Obligationer (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Børsnoterede aktier (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter (segment 2)	103	-	103	650	-	650
Pantebreve mv.(niveau 3)	2	2	-	21	21	-
I alt	105	2	103	671	21	650

Afdækket beløb via sikringsinstrumenter i lokal valuta:

	30.04.2016			30.04.2017		
	Køb forward	Salg forward	Risk reversal	Køb forward	Salg forward	Risk reversal
CNH	-	-	-	13.000.000	-	-
USD	1.731.000	-	-	840.000	-	-
NOK	-	98.250.000	7.400.000	-	18.500.000	97.900.000

## Moderselskabets noter

Note

15 <b>Selskabskapital</b>	30.04.2016	30.04.2017
Selskabskapital	60.000	60.000
A-selskabskapital (aktuelt: 590.625 stk. á 20 kr.)	11.812	11.812
B-selskabskapital (aktuelt: 2.409.375 stk. á 20 kr.)	48.188	48.188
<b>Selskabskapital ultimo</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>

Indbetalt selskabskapital udgør 60.000 t. DKK. Ikke indbetalt selskabskapital udgør 0 DKK.

Selskabskapitalen har været uændret de seneste 5 år.

### 16 Udbytte og resultat pr. aktie

Foreslået udbytte pr. aktie på 20 DKK	15	15
Resultat pr. aktie på 20 DKK	3,6	9,9
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK	3,6	9,9

Foreslået udbytte pr. aktie på 20 DKK Aktiekapital / foreslået udbytte x 20 DKK	Resultat pr. aktie på 20 DKK Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)	Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)
--	--	---

### 17 Anden gæld

Feriepenge	26.869	29.603
A-skat og arbejdsmarkedsbidrag	-	20
Sociale omkostninger	2.302	2.191
Moms	3.077	4.372
Anden gæld i øvrigt	17.369	15.554
<b>I alt</b>	<b>49.617</b>	<b>51.740</b>

### 18 Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	Regnskabs- mæssig værdi	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
<b>30.04.2017</b>					
Bank	14.073	14.229	-	-	14.229
Leverandørgæld	67.432	67.432	-	-	67.432
Afledte finansielle instrumenter	800	800	-	-	800
Øvrig gæld	81.145	81.145	-	-	81.145
<b>I alt</b>	<b>163.450</b>	<b>163.607</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>163.607</b>
<b>30.04.2016</b>					
Bank	67.701	68.412	-	-	68.412
Leverandørgæld	61.810	61.810	-	-	61.810
Afledte finansielle instrumenter	2.321	2.321	-	-	2.321
Øvrig gæld	65.789	65.789	-	-	65.789
<b>I alt</b>	<b>197.621</b>	<b>198.332</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>198.332</b>

### 19 Køb af virksomhed

Der henvises til side 44, note 19

## Moderselskabets noter

Note

20	<b>Egne aktier</b>	<b>Antal stk. á 20 kr.</b>	<b>Anskaffelsessum 1.000 DKK</b>	<b>Andel af kapital</b>
	<b>30.04.2017</b>			
	Beholdning primo	122.849	47.477	4,1%
	Købt i året	-	-	0,0%
	<b>Beholdning ultimo</b>	<b>122.849</b>	<b>47.477</b>	<b>4,1%</b>
	<b>30.04.2016</b>			
	Beholdning primo	122.849	47.477	4,1 %
	Købt i året	0	0	0,0 %
	<b>Beholdning ultimo</b>	<b>122.849</b>	<b>47.477</b>	<b>4,1 %</b>

Aktiernes værdi til børskurs den 30. april 2017 androg 45.453 t. DKK (sidste år 44.103 t. DKK).

### 21 Pantsætninger

Der er lyst ejerpantebreve på nominelt 10.570 t. DKK der ikke er stillet til sikkerhed.

### 22 Eventualforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
<b>2016/17</b>				
Garantiforpligtelser	-	-	-	-
Øvrige eventualforpligtelser	-	-	-	-
Garanti for huslejeforpligtelse overfor tilknyttede virksomheder	8.998	-	-	8.998
Huslejeforpligtelser	15.915	32.566	37.404	85.885
Leasing	3.422	3.193	-	6.615
Selvskyldnerkaution				324
Båndlagte midler				-
<b>I alt</b>	<b>28.335</b>	<b>35.759</b>	<b>37.404</b>	<b>101.822</b>
<b>2015/16</b>				
Garantiforpligtelser	-	-	-	-
Øvrige eventualforpligtelser	-	-	-	-
Garanti for huslejeforpligtelse overfor tilknyttede virksomheder	9.034	-	-	9.034
Huslejeforpligtelser	15.116	22.284	32.689	70.090
Leasing	3.304	4.336	1	7.641
Selvskyldnerkaution				524
Båndlagte midler				-
<b>I alt</b>	<b>27.455</b>	<b>26.620</b>	<b>32.690</b>	<b>87.289</b>

I forbindelse med leverance og implementering af nyt ERP-system har Flügger A/S på grund af en mangelfuld levering tilbageholdt betalinger på godt 10 mio. DKK til en IT-leverandør. IT leverandøren har som følge heraf anlagt en retssag mod Flügger. Flügger anerkender ikke grundlaget for de fremsendte fakturaer og har derudover fremsendt et betydeligt krav på erstatning for de omkostninger, den mangelfulde leverance har påført Flügger A/S.

På baggrund af vurdering fra Flüggers advokat, har ledelsen vurderet, det er sandsynligt, at Flügger ikke taber sagen, og der er ikke indregnet forpligtelser i balancen vedrørende den tilbageholdte betaling og et evt. erstatningskrav vil først blive indregnet, når retssagen er afgjort.

Retssagen forventes afgjort 1. halvår 2018.

Moderselskabet er sambeskattet med alle danske, tilknyttede virksomheder.

Moderselskabet har fællesregistrering for moms med de danske, tilknyttede virksomheder.

De danske selskaber hæfter solidarisk for moms og afgifter.

Moderselskabet har afgivet støtteerklæring til to datterselskaber.

## Moderselskabets noter

Note

### 23 Begivenheder efter udløb af regnskabsåret

Der er ikke efter regnskabsårets udløb indtruffet, væsentlige begivenheder for koncernen.

### 24 Nærtstående parter

Moderselskabets nærtstående parter består af:

#### Moderselskabets tilknyttede virksomheder:

Flügger koncernen består af et antal selvstændige aktieselskaber. Ved intern handel, som har et betydeligt omfang, eller når et selskab udfører arbejde for et andet selskab, finder afregning sted på markedsbaserede vilkår eller på omkostningsdækkende basis. Samhandelsbetingelserne er dokumenteret ved skriftlige aftaler, medmindre der er tale om uvæsentlige transaktioner.

	2015/16	2016/17
Salg af varer til tilknyttede virksomheder	327.012	285.082
Køb af varer fra tilknyttede virksomheder	188.288	155.539
Salg af ydelser til tilknyttede virksomheder	106.302	114.529
Køb af ydelser fra tilknyttede virksomheder	1.409	-
Renter til tilknyttede virksomheder	741	933
Renter fra tilknyttede virksomheder	2.812	2.838

Moderselskabets mellemværende med tilknyttede virksomheder fremgår af note 13 samt i moderselskabets balance. Af tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder udgør lån i alt 132,9 mio. DKK (sidste år 182,9 mio. DKK). Lånene forfalder til betaling, når selskaberne har overskydende likviditet, og forrentes på markedsnæssige vilkår. Renter vedrørende tilknyttede virksomheder fremgår af note 6 og 7.

Moderselskabet har afgivet støtteerklæring til to datterselskaber.

#### Ulf Schnack som hovedanpartshaver for SUS 2013 ApS og ApS SPKR nr. 2722

Koncernens hovedkvarter i Rødovre samt en forretning på Gl. Kongevej lejes af ApS SPKR nr. 2722. Lejemålet er etableret i 1958. Husleje udgør 4,3 mio. DKK for regnskabsåret 2016/17 (sidste år 4,1 mio. DKK). Depositum udgør 1,6 mio. DKK (sidste år 1,6 mio. DKK). SUS 2013 ApS er skattemæssigt administrationselskab for alle koncernens danske selskaber.

#### Moderselskabets bestyrelse og direktion

Bortset fra ovenstående og vederlag til bestyrelse og direktion, jf. note 3, har der ikke været væsentlige transaktioner med nærtstående parter.

### 25 Koncernforhold

SUS 2013 ApS (Flügger holding) CVR-nr. 25550668, Rødovre skal på grund af sin ejer- og stemmeandel af Flügger A/S, jfr. side 10, udarbejde koncernregnskab, hvori Flügger A/S indgår. Regnskabet kan rekvireres hos Erhvervsstyrelsen.

## Moderselskabets noter

Note

### 26 Finansielle risici

Der henvises til note 26 siderne 46-47.

Moderselskabets valutaposition i balancen	Værdipapirer og likvider	Tilgodehavender	Gældsforpligtelser	Nettopositioner
GBP	120	-	-	120
EUR	1.461	3.300	- 18.845	- 14.084
NOK	14.664	-	4	14.668
SEK	2.188	-	- 6.028	- 3.840
CNY	298	-	-	298
USD	628	-	- 128	500
CHF	-	-	-	-
PLN	357	-	- 250	107
<b>30. april 2017</b>	<b>19.716</b>	<b>3.300</b>	<b>- 25.247</b>	<b>- 2.231</b>
GBP	329	-	-	329
EUR	647	2.921	- 8.832	- 5.264
NOK	12.212	-	- 11	12.201
SEK	63	-	- 51.801	- 51.738
CNY	2	-	214	216
USD	1.568	-	- 137	1.431
CHF	-	-	- 28	- 28
PLN	-	-	- 1	- 1
<b>30. april 2016</b>	<b>14.821</b>	<b>2.921</b>	<b>- 60.596</b>	<b>- 42.854</b>

#### Analyse af moderselskabets valutafølsomhed:

Valutakursændringer hvor Flügger har den største eksponering er SEK. Såfremt valutakursen ville stige med 5% over for DKK, har det følgende virkning på resultat og egenkapital, mens et tilsvarende fald har modsat effekt.

Moderselskabets valutaudsving i	SEK	NOK
Resultat- og egenkapitalpåvirkning	- 192	733

Bank og andre kreditinstitutter, forrentet gæld til dattervirksomheder mv.:

Moderselskab – Renteinterval	Gæld i alt 0-2 %	Gæld i alt 2-5 %	Gæld i alt 5- %	Gæld i alt
SEK	4.452	-	-	4.452
DKK	13.426	-	-	13.426
ISK	-	7.263	-	7.263
PLN	-	-	-	-
CNY	2.215	-	-	2.215
<b>30. april 2017</b>	<b>20.093</b>	<b>7.263</b>	<b>-</b>	<b>27.356</b>
SEK	46.664	-	-	46.664
DKK	21.102	-	-	21.102
ISK	-	-	6.466	6.466
PLN	-	-	-	-
CNY	-	-	-	-
<b>30. april 2016</b>	<b>67.766</b>	<b>-</b>	<b>6.466</b>	<b>74.232</b>

#### Kapitalstruktur

Selskabets ledelse vurderer løbende virksomhedens kapitalstruktur, herunder behovet for likviditet, kreditfaciliteter og egenkapital i relation til selskabets og aktionærernes interesser. Det overordnede mål er at opretholde en kapitalstruktur som sikrer selskabets evne til at operere som en going concern, og som giver mulighed for et tilfredsstillende afkast til virksomhedens aktionærer.

Det er målsætningen at fastholde en egenkapitalandel på 65 % - 70 %, hvilket koncernen opfylder. Der er ikke i regnskabsåret foretaget ændringer i koncernens principper for kapitalstyring og koncernen er ikke underlagt eksterne kapitalkrav.

