

# Flügger

Årsrapport 2019/20

## Flügger group A/S

Vedtaget på Flügger group A/S' ordinære  
generalforsamling 13.08.2020



Torben Schwaner Dehlholm  
Dirigent

Islevdalvej 151, 2610 Rødovre, CVR-nr. 32788718



### **Uddrag af koncernregnskab**

I henhold til årsregnskabslovens § 149, stk. 2 er årsrapporten et uddrag af Flügger group A/S' fuldstændige årsrapport for koncernen. Den fuldstændige årsrapport, der inkluderer årsrapporten for moderselskabet Flügger group A/S 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 påtegninger, fordeling af totalindkomsten samt forslag til udbytte fra Flügger group A/S.

### **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 torsdag den 13. august 2020 kl. 11 på selskabets adresse:

Flügger group 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 der udbetales udbytte på 10 DKK pr. 20 DKK aktie. Udbytte forventes at kunne udbetales fra den 18. august 2020.



# Indhold

## Flügger i hovedtræk

Brev til aktionærer	5
Flügger – kort fortalt	6
Geografisk overblik	7
Hovedtal 2019/20	8
Forventninger 2020/21	8
Flügger 10 års udvikling	9
4. kvartal 2019/20	10
Regnskabsberetning 2019/20	11
Begivenheder i 2019/20	14

## Vores forretning

Forretningsmodel	16
Produktportefølje	17
Et sundt og rentabelt butiksnät	18

## Strategi

Going Green	21
Vores strategiske fokusområder	22

## Samfundsansvar

På vej mod et grønnere Flügger	24
ReColor Production	28
ReColor Packaging	30
ReColor Paint	32
En ansvarlig arbejdsplads	34

## Governance

Risikoforhold	36
Aktionærforhold	38
Selskabsmeddelelser og Finanskalender	40
Selskabsledelse	41
Bestyrelse	42
Direktion	43

## Påtegninger og erklæringer

Ledelsespåtegning	44
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	45

## Regnskab 2019/20

Koncernregnskab	48
Moderselskabets regnskab	78



**Jimmi Mortensen**  
CEO

**Carl Trock**  
Bestyrelsesformand

# Kære aktionær

De seneste års strategiske initiativer og det accelererede effektiviseringsprogram begynder nu for alvor at bære frugt. Trods intensiv konkurrence og global usikkerhed har vi opnået fremgang det seneste år. I 2019/20 blev omsætningen på 1.895 mio. DKK, og indtjeningen blev fordoblet til 83 mio. DKK. Vi er nået tidligere i mål med de planlagte tiltag end forventet, og derfor fremskynder vi opdateringen af vores strategi.

I det forløbne år har der fortsat været udfordringer på en række af vores vigtige markeder, og for at modvirke det har vi intensiveret vores effektiviseringsprogram. Derfor er det lykkedes både at skabe vækst og væsentlig fremgang i indtjeningen. Vores mål for effektiviseringsprogrammet, der blev igangsat forrige regnskabsår, var at nedbringe koncernens omkostninger med +60 mio. DKK årligt, når besparelserne var fuldt indfasede i 2020/21. Men allerede i 2019/20 nåede vi denne målsætning.

## Vi har skabt en mere bæredygtig platform for vækst

Siden effektiviseringsprogrammet blev igangsat, har vi arbejdet målrettet med at konsolidere butiksnettet ved at nedbringe antallet af egne butikker, optimere de tilbageværende og styrke vores netværk af franchisebutikker. Siden 2016/17 har vi lukket cirka 21 % af vores egne butikker på tværs af markeder. I 2019/20 har vi reduceret antallet af egne butikker med 16 %, hvoraf enkelte er konverteret til franchise. I samme periode er antallet af franchisebutikker steget fra 143 til 153, svarende til en stigning på 7 %. Med konsolideringen af butiksnettet har vi nu en tilpasset og bæredygtig portefølje af butikker og en stærkere platform for at skabe profitabel vækst. Samtidig arbejder vi intensivt på at optimere vores produktion og distribution. Vi er blandt andet i gang med at samle al produktion af vandbaseret maling på vores fabrik i Kolding, som gennemgår en omfattende modernisering. Derudover optimerer vi løbende vores recepter og indkøb og tilpasser administrative funktioner. Summen af disse initiativer har påvirket vores indtjening positivt.

## Vi udvider vores aktiviteter i Polen

I november 2019 købte vi aktiemajoriteten i den polske maling-producent, Unicell. Hidtil har vi afsat vores produkter via egne butikker på det polske marked, men med købet af Unicell er

vores tilstedeværelse i Polen udvidet til også at omfatte salg til fritstående forhandlere og byggemarkeder, som det er tilfældet i Norden. Salget af private label produkter til øvrige forhandlere og byggemarkeder udgør cirka 20 % af Flügger's samlede omsætning, og vi ser fortsat et stort potentiale inden for dette segment. Med købet af Unicell er Flügger blandt de største aktører inden for bygningsmaling og tilbehør på hovedmarkederne Danmark, Sverige, Norge og Polen.

## Vi ændrer vores strategi i Kina

Som led i tilpasningen af vores forretning har vi evalueret vores tilstedeværelse på det kinesiske marked. Vores aktiviteter i Kina er i dag væsentligt begrænsede i forhold til tidligere, og kunderne efterspørger i stigende omfang totalløsninger. I marts 2020 lukkede vi vores fabrik i Shanghai, og i det forløbne regnskabsår har vi reduceret vores forhandlernet i Kina med cirka 30 %. Vi er i strategiske overvejelser vedrørende de tilbageværende aktiviteter og søger blandt andet at afdække mulige distributører, der har et indgående kendskab til kulturen, kundernes adfærd og behov.

## COVID-19 har påvirket vores markeder på forskellig vis

Udbruddet af COVID-19 i foråret 2020 har sat de sædvanlige markedskræfter ud af spil, og det har skabt usikkerhed hos os som ledelse, vores medarbejdere, kunder og leverandører. Vores markeder og de enkelte led i værdikæden er indtil videre blevet påvirket på forskellig vis. I Kina oplevede vi en tidlig nedlukning af store dele af vores forhandlernet, og selvom flere butikker er genåbnet, er omsætningen markant under niveauet før pandemien. Modsat har vi i Danmark oplevet en positiv salgseffekt, da mange danskere har været hjemsendt fra jobbet og har haft tid til gør-det-selv-projekter. Vi har ligeledes oplevet en positiv effekt i Sverige, mens Norge har været negativt påvirket på grund af den voldsomme devaluering af den norske krone. I Polen foretog myndighederne en relativ konsekvent nedlukning af samfundet, hvilket førte til nedsat aktivitet i særdeleshed i marts og april. Da omsætningen på det danske marked udgør cirka 30 % af vores samlede omsætning, har vi på den korte bane ikke været så hårdt ramt. De mere langsigtede konsekvenser for den globale økonomi og påvirkningen af vores forretning er fortsat usikre.

## Ny strategi – Going Green

Vi er lykkedes med at etablere et godt momentum i vores forretning og for at fastholde dette, har vi valgt at opdatere vores strategi allerede nu fremfor som planlagt i 2020/21. Den opdaterede strategi *Going Green* skal bringe Flügger videre i transformationen fra producent til leverandør af bæredygtige løsninger til malerfaget.

Flere af de nuværende strategiske prioriteringer videreføres i den opdaterede strategi, og vores fokus vil fortsat være på at forbedre effektiviteten og sikre profitabel vækst. *Going Green* fokuserer i høj grad på at skabe en mere bæredygtig tilgang til den måde, vi driver og udvikler vores forretning på. Gennem initiativerne i strategien øger vi vores ressourcemæssige og økonomiske investering i en mere bæredygtig forretningsmodel. Vores langsigtede pejlemærke er en omsætning på 2,5 mia. DKK og at fastholde en EBIT-margin på +6 % i 2023/24. For at nå denne målsætning vil vi intensivere vores fokus på at skabe vækst uden for det stagnerende skandinaviske marked. Det er hensigten, at størstedelen af væksten skal skabes gennem opkøb, der styrker vores position i Central- og Østeuropa.

## Tak til medarbejdere, kunder og aktionærer

Året har budt på mange forandringer, både udefrakommende og interne. En stor tak til alle vores medarbejdere for deres dedikerede indsats, som har været afgørende for, at vi er nået langt på vores rejse. Også en stor tak til vores kunder for godt samarbejde, input og krav, der er med til kontinuerligt at udvikle og forbedre Flügger og vores markedstilbud. Sidst men ikke mindst en stor tak til alle vores aktionærer, som har vist os tillid ved at investere i Flügger, vores passion for maling og godt håndværk. Vi vil i 2020/21 arbejde for at skabe fortsat positive resultater, styrke vores position og skabe langsigtet værdi.

Carl F. S. Trock  
Bestyrelsesformand

Jimmi Mortensen,  
CEO

# Vores DNA

Det ligger i vores DNA at udvikle produkter og løsninger, der gør dygtige malere og kunder i stand til at levere bæredygtige og smukke resultater af høj kvalitet så effektivt som muligt. Et professionelt resultat forudsætter professionelle produkter og kompetent vejledning. Det er en bærende drivkraft for os at levere netop det.

Vores passion for maling og godt håndværk er dybt forankret i vores historie, som er flere hundrede år gammel – med rødder helt tilbage til 1783. Flügger kom på danske hænder i 1948, da Michael Schnack købte Flügger, og siden 1958 har sønnen Ulf Schnack helliget sit liv til at skabe fantastiske produkter og udvikle Flügger til en virksomhed, hvor kvalitet, passion og kreativitet er en del af vores DNA.

Vores vision er, at denne dedikation og passion for maling er grundlaget for alt, vi gør i Flügger.



Ulf Schnack, Chief DNA Officer, har mere end 60 års erfaring i Flügger.

# Flügger – kort fortalt

Flügger er en international koncern inden for bygningsmaling og tilbehør til malerfaget. Vi har et solidt afsæt i Skandinavien, er markedsledende i Danmark, og i 2019 har vi styrket vores position i Polen.

Flügger udvikler, producerer, markedsfører og sælger et bredt og koordineret sortiment inden for bygningsmaling, træbeskyttelse, spartel, tapet og tilbehør.

Vores målgruppe er den professionelle maler og den private forbruger, der ønsker god håndværksmæssig kvalitet og professionel vejledning. Vi ser det som vores vigtigste opgave at udvikle og levere produkter og løsninger, der gør vores kunder i stand til at få resultater af høj kvalitet – så effektivt som muligt.

Vores primære brand er Flügger, men vi udvikler, producerer og distribuerer desuden produkter gennem vores salgsenhed DAY-System – blandt andet til byggemarkeder. DAY-System sælger maling og spartel gennem brandet Yunik, maleværktøj og rengøringsredskaber gennem brandet Stiwx samt Fiona designtæper. Flügger ejer og driver desuden den danske grossistkæde PP professional paint A/S.

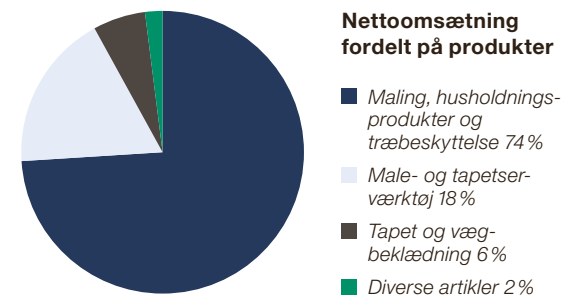
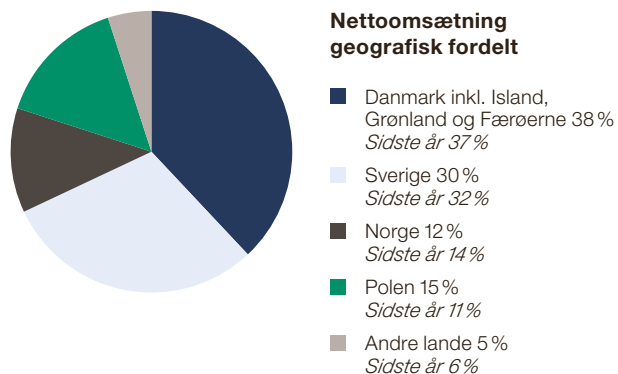
I 2019 tilføjede vi DETALE CPH til Flügger-familien. DETALE CPH står bag indfarvede spartelprodukter, der giver et rå og moderne

udtryk til vægge, gulve og møbler. Produkterne forhandles gennem Flüggers butikker i Danmark, Sverige, Norge og Island. I 2019 købte Flügger desuden aktiemajoriteten i malingproducenten Unicell Poland Sp. z o.o., som har hovedkontor i Wasilków, Polen. Størstedelen af Unicells produkter afsættes til forhandlere, byggemarkeder og øvrige detailhandlere. Unicell beskæftiger cirka 200 medarbejdere og omsætter for cirka 145 mio. DKK årligt.

Vores produkter forhandles gennem detailkæden Flügger farver, som består af knap 400 butikker på tværs af markeder. Cirka 2/3 af disse butikker ejes af Flügger, mens den sidste tredjedel ejes af franchisetagere, der typisk er malermestre. På øvrige eksportmarkeder afsættes produkterne gennem fristående forhandlere. Den største koncentration af butikker er i Danmark og Sverige, hvor vi tilsammen har i alt 269 butikker. Cirka halvdelen af vores godt 1.700 medarbejdere arbejder i butikslæddet. Vores hovedmarkeder er Danmark (inkl. salg til Island, Grønland og Færøerne), Sverige, Norge og Polen. Derudover har vi aktiviteter i Kina og eksport til øvrige lande såsom Frankrig, Tyskland, Baltikum og Rusland.

Flügger har i alt fem fabrikker i tre lande, som producerer værktøj, maling, spartel og designtapet. Den ældste af vores fabrikker ligger i Kolding, hvor vi siden 1970 har produceret vandbaserede produkter.

Flügger har været børsnoteret siden 1983.



# Geografisk overblik

- Administration
- Hovedkontor
- Produktion

## Danmark – omsætning 718 mio. DKK

Antal medarbejdere*	Egne butikker	Franchise butikker
---------------------	---------------	--------------------

<b>475</b>	<b>64</b>	<b>91</b>
------------	-----------	-----------

Inkl. Island, Grønland og Færøerne

## Sverige – omsætning 564 mio. DKK

Antal medarbejdere*	Egne butikker	Franchise butikker
---------------------	---------------	--------------------

<b>493</b>	<b>67</b>	<b>47</b>
------------	-----------	-----------

## Norge – omsætning 235 mio. DKK

Antal medarbejdere*	Egne butikker	Franchise butikker
---------------------	---------------	--------------------

<b>171</b>	<b>34</b>	<b>15</b>
------------	-----------	-----------

## Polen – omsætning 280 mio. DKK

Antal medarbejdere Flügger*	Antal medarbejdere Unicell*	Egne butikker
-----------------------------	-----------------------------	---------------

<b>285</b>	<b>193</b>	<b>54</b>
------------	------------	-----------

## Kina – omsætning 44 mio. DKK

Antal medarbejdere*	Egne butikker	Forhandlere
---------------------	---------------	-------------

<b>106</b>	<b>18</b>	<b>66</b>
------------	-----------	-----------

## Eksport – omsætning 54 mio. DKK

\* Antal fuldtidsansatte pr. 30.04.2020



# Hovedtal 2019/20

Regnskabsåret 2019/20 = 1. maj 2019 - 30. april 2020

## Omsætning mio. DKK

1.895

2018/19: 1.824 mio. DKK

## Bruttomargin %

52,7

2018/19: 54,4 %

## EBIT mio. DKK

83

2018/19: 41 mio. DKK

## EBIT-margin %

4,4

2018/19: 2,2 %

## Antal egne butikker

237

2018/19: 282

## Antal franchisebutikker\*

153

2018/19: 143

# Forventninger 2020/21

I regnskabsåret 2020/21 forventes en omsætning i niveauet 2 mia. DKK og EBIT-margin i niveauet 6%.

## Baggrund

COVID-19 påvirker alle koncernens markeder på forskellig vis. Danmark og Sverige forventes at blive positivt påvirket, mens Norge og Polen og Andre lande, herunder Kina, påvirkes negativt. Unicell vil desuden indgå i hele regnskabsåret i 2020/21 og bidrager dermed positivt til såvel omsætning som indtjening. Valutakurserne har endvidere bidraget til usikkerheden under COVID-19-krisen, og de kan fortsat påvirke omsætningen i op- og nedadgående retning i det kommende regnskabsår.

Der forventes generelt et øget salg til konsumenter på alle hovedmarkeder i første kvartal 2020/21, da erfaringen har vist, at mange udfører vedligeholdelsesarbejde i hjemmet under COVID-19 karantænen. Denne situation forventes dog normaliseret i takt med at konsumenterne vender tilbage til arbejde. Særligt for 3. og 4. kvartal 2020/21 forventes lavere aktivitet drevet af færre projektbyggerier for det professionelle segment.

EBIT-marginen forventes at udvikle sig positivt, dels som følge af det gennemførte effektiviseringsprogram og dels som følge af færre engangsomkostninger i det kommende år.



# Flügger 10 års udvikling

mio. DKK	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
<b>Resultatopgørelse</b>										
Nettomsætning	1.591	1.760	1.874	1.924	1.833	1.850	1.849	1.818	1.824	1.895
Bruttoresultat	877	940	1.001	1.036	1.015	998	1.025	1.011	992	998
EBITDA	139	98	128	152	122	82	119	119	88	212
Justeret EBIT	-	-	-	-	-	-	-	-	66	116
EBIT	85	40	68	88	65	21	44	58	41	83
Finans netto	5	-4	-4	-2	1	2	-2	-1	1	-7
Resultat før skat	91	36	64	87	66	23	41	56	41	76
Årets resultat	64	22	49	76	54	13	29	33	32	60
Årets resultat efter skat og minoritetsandele	64	22	49	76	54	13	29	33	32	58
<b>Balance</b>										
Balancesum ultimo	1.152	1.253	1.226	1.183	1.250	1.243	1.189	1.139	1.095	1.691
Egenkapital ultimo	798	774	824	838	859	811	797	760	742	787
Netto rentebærende gæld (-) / likvider (+)	79	-71	-17	78	55	28	124	154	145	-301
Netto rentebærende gæld ekskl. leasing (-) / likvider (+)	79	-71	-17	78	55	28	124	154	145	105
Arbejdskapital	254	336	336	296	322	324	270	255	281	217
<b>Pengestrømme</b>										
Pengestrømme før finans og skat	112	31	145	183	78	74	172	107	59	287
Pengestrømme fra driftsaktivitet	80	6	120	172	85	67	158	96	51	272
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-57	-66	-13	-44	-67	-41	-24	-21	-15	-159
Pengestrømme til finansieringsaktivitet	-45	72	-99	-108	-12	-12	-97	-54	-34	-126
Investeringer i materielle aktiver	53	68	29	19	40	39	22	17	16	59
<b>Nøgletal*</b>										
Bruttomargin %	55,1	53,4	53,4	53,8	55,4	53,9	55,4	55,6	54,4	52,7
EBITDA-margin %	8,7	5,6	6,8	7,9	6,7	4,4	6,4	6,6	4,8	11,2
EBIT-margin %	5,4	2,3	3,6	4,6	3,5	1,1	2,4	3,2	2,2	4,4
Egenkapitalforrentning %	8,1	2,8	6,1	9,1	6,3	1,6	3,6	4,3	4,3	7,6
Egenkapitalandel %	69,3	61,8	67,2	70,8	68,7	65,2	67,1	66,7	67,8	46,5
Fuldtidsansatte, gennemsnit	1.540	1.650	1.625	1.572	1.575	1.550	1.533	1.486	1.481	1.624

## Definitioner

### Bruttomargin, %

Bruttoresultat i procent af nettoomsætningen

### EBITDA-margin, %

Primært driftsresultat før af- og nedskrivninger i procent af nettoomsætningen

### EBIT-margin, %

Primært driftsresultat i procent af nettoomsætningen

### Egenkapitalforrentning, %

Ordinært resultat efter skat i procent af gennemsnitlig egenkapital

### Egenkapitalandel, %

Egenkapital ultimo i procent af passiver ultimo

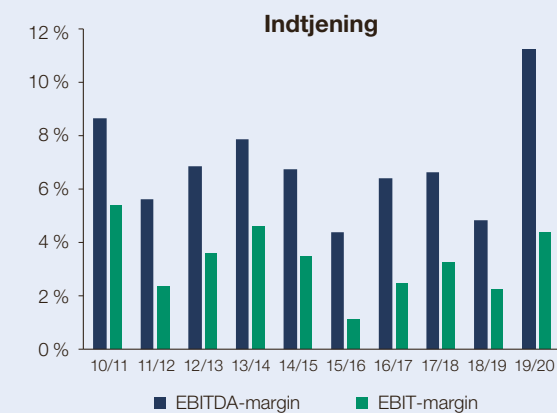
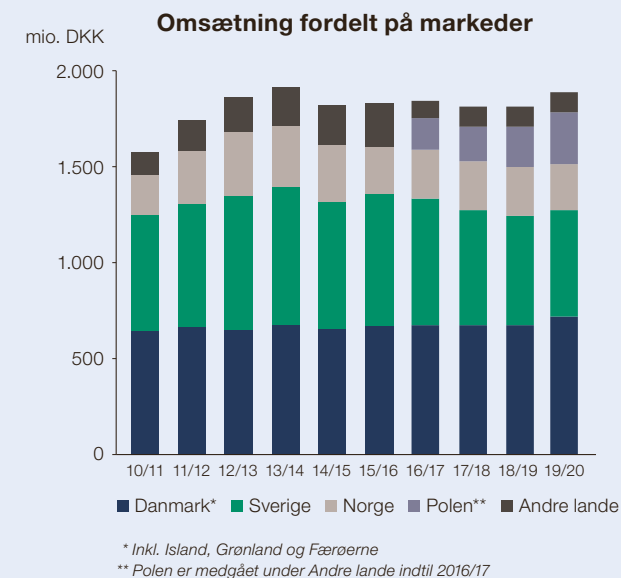
### Justeret EBIT

EBIT reguleret for engangsposter relateret til omstruktureringer og køb/salg af aktivitet.

Aktierelaterede nøgletal se s. 39

\* Nøgletal er udregnet efter Dansk Finansanalytikens anbefalinger.

Flügger årsrapport 2019/20



## 4. kvartal 2019/20

### Salgsudviklingen

Koncernens nettoomsætning blev 522 mio. DKK i 4. kvartal mod 446 mio. DKK i samme periode sidste år, svarende til en vækst på 17%. Tilkøbte Unicell bidrog med 10%, mens organisk vækst bidrog med 10%. Udvikling i valutakurser reducerede omsætningen med 3%.

I Danmark steg omsætningen med 28% drevet af mersalg til konsumenter og private label til byggemarkeder blandt andet som følge af COVID-19. Omsætningen i Sverige steg med 6% sammenlignet med samme periode året før, jævnt fordelt over alle produktkategorier.

Norge oplevede 9% reduktion i omsætningen i kvartalet. Omsætningsfaldet skyldes den betydelige devaluering af den norske krone. Målt i lokal valuta steg omsætningen med 3%, drevet af salget af udendørsprodukter på grund af det gode vejr i april.

I Polen, hvor selskabet Unicell blev tilkøbt i november 2019, steg omsætningen med 84% - fra 52 mio. DKK til 96 mio. DKK, hvoraf de 42 mio. DKK kom fra Unicell. I Polen oplevede koncernen en pæn vækst i januar og februar, men meget begrænset aktivitet i marts, som følge af en hård nedlukning af samfundet i forbindelse med COVID-19.

Eksport til andre lande blev reduceret med 16 mio. DKK, primært på grund af koncernens svigtende salg i Kina, hvor vores butikker har været tvangslukkede i februar som følge af COVID-19. Siden åbningen i marts har aktiviteten været begrænset.

### Resultatudviklingen

Koncernens bruttoresultat steg med 12 mio. DKK i 4. kvartal, dels drevet af den organiske vækst og dels drevet af Unicell. Bruttomarginen var dog lavere end samme periode sidste år, påvirket af engangsomkostninger i produktionen på cirka 5 mio. DKK og nedskrivninger på 9 mio. DKK på varelagre.

Koncernens EBITDA blev 59 mio. DKK mod 22 mio. DKK sidste år. En væsentlig årsag til den store stigning skyldes IFRS 16, der påvirkede EBITDA med 21 mio. DKK. Koncernens EBIT, som i mindre omfang er påvirket af indførelsen af IFRS 16, steg fra 11 mio. DKK til 26 mio. DKK. Begge kvartaler var præget af engangsomkostninger.

Justeret for engangsomkostninger blev EBIT 37 mio. DKK mod 22 mio. DKK året før. Unicell bidrog med 7 mio. DKK, mens den resterende del kom fra øget salg samt lavere omkostninger som følge af effektiviseringsprogrammet.

Resultat efter skat i 4. kvartal steg fra 9 mio. DKK til 21 mio. DKK. Nettolikviditeten ultimo 4. kvartal er reduceret fra 145 mio. DKK ultimo 4. kvartal 2018/19 til 105 mio. DKK ultimo 4. kvartal, blandt andet på grund af købet af Unicell.

### En sæsonpræget forretning

Flügers omsætning og indtjening er påvirket af sæson, hvor der er i sommermånederne (1. kvartal) er høj aktivitet drevet af salg af udendørsmaling. November, december og januar (3. kvartal) er traditionelt tabsgivende på grund af lav kundetraffic. Gennem konsolidering af vores eget butiksnæ net samt øvrige initiativer i det igangsatte effektiviseringsprogram, sigtes der mod at sænke koncernens nulpunktsomsætning og dermed minimere tabet i 3. kvartal.

Koncern, mio. DKK	2018/19				2019/20			
	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.
Salg Danmark*	208	182	127	165	193	178	136	211
Salg Sverige	168	147	118	140	162	145	109	148
Salg Norge	78	67	50	62	71	63	45	56
Salg Polen	52	53	46	52	55	58	71	96
Salg andre lande	32	26	24	27	33	31	23	11
Nettoomsætning	538	475	365	446	514	475	384	522
Bruttoresultat	309	258	176	250	294	257	185	262
EBITDA	74	42	-50	22	98	69	-14	59
Justeret EBIT	64	36	-56	22	71	45	-37	37
EBIT	61	30	-62	11	66	38	-47	26
Resultat før skat	63	31	-62	9	64	35	-48	25
Resultat efter skat	51	23	-51	9	50	28	-39	21
Nettolikviditet	216	200	171	145	207	223	40	105
Egenkapital	814	786	740	742	791	786	781	785
Ultimokurs 100 SEK	73	72	72	70	70	70	70	70
Ultimokurs 100 NOK	78	78	77	77	76	73	73	67
Ultimokurs 100 ISK	6	5	5	6	6	5	5	5
Ultimokurs 100 PLN	174	172	175	174	174	175	174	165
Ultimokurs 100 CNY	93	95	97	99	97	95	97	97

\* Inkl. Island, Grønland og Færøerne.

# Regnskabsberetning 2019/20

Koncernens primære driftsresultat EBIT blev 83 mio. DKK mod 41 mio. DKK året før. Den positive udvikling i lønsomheden kan primært tilskrives koncernens effektiviseringer med besparelser i administrationen, færre egne butikker samt effektiviseringer i produktionen. Justeret for afholdte engangsomkostninger blev EBIT 116 mio. DKK mod 66 mio. DKK året før.

## Salgsudviklingen

### Salg Danmark inkl. Island, Grønland, Færøerne: 718 mio. DKK (+5%)

Salget på det danske marked steg med 5%. Udviklingen i salget er tilfredsstillende under hensyn til, at der er lukket 7 egne butikker i årets løb. Den organiske vækst var primært drevet af stigende salg til professionelle kunder samt stigende salg til konsumenter og franchise. Antallet af franchisebutikker steg med 4 i året.

Salget i Danmark blev positivt påvirket af COVID-19 pandemien, idet konsumentersalg og salg til DIY steg betydeligt i 4. kvartal, hvor den organiske vækst blev 28%.

Vores konkurrenter på det danske marked er primært internationale udbydere, PPG (Dyrup og Gori), Jotun, Akzo Nobel (Sadolin og Nordsjö) samt lokale Beck & Jørgensen. Flügger har en estimeret markedsandel på godt 30%.

### Salg Sverige: 564 mio. DKK (-2%) – lokal valuta 808 mio. SEK (-1%)

Salget på det svenske marked har været negativt påvirket af den faldende svenske valuta, kombineret med 12 færre egne butikker. Som forventet kunne en del af salget fra de lukkede butikker flyttes til eksisterende butikker, og de eksisterende butikker har således oplevet en pæn fremgang i salget.

Den svenske regering valgte at holde samfundet åbent i forbindelse med COVID-19, og salget i Sverige blev ikke påvirket af COVID-19 i samme omfang som Danmark.

Vores konkurrenter i Sverige inden for bygningsmaling og naturligt tilhører er primært finske Tikkurila, hollandske AkzoNobel, norske Jotun og tyske Caparol. Flügger har en estimeret markedsandel på knap 20%.

Salgsudvikling mio. DKK	4. kvartal		Nominel vækst	Organisk vækst**	Helår		Norminel vækst	Organisk vækst**
	2018/19	2019/20			2018/19	2019/20		
Salg Danmark*	165	211	28%	28%	682	718	5%	5%
Salg Sverige	140	148	6%	7%	573	564	-2%	-1%
Salg Norge	62	56	-9%	3%	257	235	-9%	-4%
Salg Polen	52	96	84%	6%	203	280	38%	9%
Salg Andre lande	27	11	-59%	-59%	109	98	-10%	-9%
<b>Nettoomsætning</b>	<b>446</b>	<b>522</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>1.824</b>	<b>1.895</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>

\*Inkl. Island, Grønland og Færøerne

\*\* Organisk vækst er beregnet som udviklingen i omsætning korrigeret for påvirkning fra valuta og opkøb/frasalgs af virksomheder

## Effektiviseringsprogram

Flügger iværksatte i efteråret 2018 et effektiviseringsprogram, som omfatter administration, produktrecepter, butiksnæts samt direkte og indirekte indkøb. I forbindelse med programmet afholdes en række engangsomkostninger til fratrædelsesgodtgørelse til opsagte medarbejdere, tomgangshusleje, konsulenter, virksomhedsopkøb og produktionsomlægninger. Initiativerne blev i årets løb gennemført hurtigere end oprindeligt planlagt og skønnes at påvirke indtjeningen positivt med cirka 60 mio. DKK sammenlignet med sidste år.

### Effektiviseringsprogrammets påvirkning på EBIT i 2019/20

mio. DKK	2019/20
Administration	13
Recepter	16
Butikker	9
Indkøb	22
<b>Total</b>	<b>60</b>

## Engangsomkostninger

I tilknytning til de strategiske tiltag afholdes en række engangsomkostninger.

mio. DKK	2019/20
Fabrikstilpasning	10
Butikker, adm.	15
Virksomhedsopkøb	8
<b>I alt</b>	<b>33</b>

## IFRS 16

Koncernen har implementeret IFRS 16 ved regnskabsårets start 1. maj 2019. IFRS 16 er implementeret efter lempelsesreglen, hvor sammenligningstal ikke er tilrettet. Koncernens påvirkede leasingaktiver er hovedsagligt lejemaal og biler.

Finansiell påvirkning af IFRS 16 kan specificeres således:

mio. DKK	2019/20
<b>Resultatopgørelse</b>	
EBITDA	86,4
EBIT	1,4
Finansielle poster netto	-8,2
Periodens resultat	-6,8
<b>Balance</b>	
Anlægsaktiver	401,2
Langfristede forpligtelser	-320,9
Kortfristede forpligtelser	-85,1
<b>Pengestrømme</b>	
Pengestrømme fra drift før finans og skat	86,4
Pengestrømme vedr. finansielle poster	-8,2
Pengestrømme til finansieringsaktivitet	-78,2

## Omkostningsudvikling

mio. DKK.	2018/19	2019/20	Ændring
Produktionsomkostninger	-831	-897	8 %
<b>Bruttoresultat</b>	<b>992</b>	<b>998</b>	<b>1 %</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	-766	-732	-5 %
Administrationsomkostninger	-179	-178	-1 %
Nedskrivning goodwill	0	0	
Andre indtægter/omkostninger	-6	-5	-9 %
<b>Primært drift EBIT</b>	<b>41</b>	<b>83</b>	<b>104 %</b>

### Salg Norge: 235 mio. DKK (-9 %) – lokal valuta 319 mio. NOK (-4 %)

Koncernen har haft store udfordringer på det norske marked, som har været hårdt ramt af faldende valuta i forbindelse med COVID-19 pandemien. Koncernen reducerede antallet af egne butikker fra 40 til 34 og øgede antallet af franchisebutikker fra 10 til 15 i regnskabsåret.

Markedet er domineret af lokale Jotun med cirka 70 % markedsandel og Gjøco med væsentlig lavere andel. De internationale udbydere, som er tilstede i Danmark og Sverige, er ligeledes tilstede, men med lav markedsandel. Flügger's markedsandel er cirka 15 %.

### Salg Polen : 280 mio. DKK (+38 %) – lokal valuta 163 mio. PLN (+39 %)

Udviklingen i den eksisterende aktivitet i Polen fortsatte foregående års gode takter, og omsætningen i lokal valuta og før opkøb steg med 9 %. COVID-19 påvirkede den organiske vækst negativt i fjerde kvartal. Det lykkedes at holde stort set alle butikker åbne under pandemien, men aktivitetsomfanget var stærkt reduceret som følge af generelt udgangsforbud.

Antallet af egne butikker blev reduceret fra 57 til 54, og det er lykkedes at flytte kunderne til andre Flügger-butikker eller til e-commerce.

Den 25. november 2019 opkøbte koncernen 60 % af Unicell, der producerer og afsætter malervarer til DIY-kæder primært i Polen. Selskabet indregnes 100 % i koncernregnskabet fra overtagesdagen. Unicell omsatte for cirka 62 mio. DKK fra overtagesdagen til udgangen af regnskabsåret.

Med købet af Unicell styrker koncernen sin tilstedeværelse i Polen og får vigtige kompetencer i forhold til DIY segmentet, som kan anvendes i Norden.

### Salg Andre lande: 98 mio. DKK (-10 %)

Det største eksportmarked er Kina, hvor koncernen har været aktiv i mere end 20 år med egen mindre fabrik beliggende i

Shanghai. Fabrikken er lukket i foråret 2020, idet kunderne foretrækker at købe importerede varer fra Skandinavien. Salget i Kina har været hårdt påvirket af COVID-19-pandemien, ikke mindst i 4. kvartal 2019/20. Udover Kina har koncernen et væsentligt salg til Baltikum, Rusland, Frankrig og Tyskland.

## Omkostnings- og resultatudvikling

I 2019/20 blev de medgåede produktionsomkostninger 897 mio. DKK mod 831 mio. DKK samme periode året før, svarende til en bruttomargin på 53 % seneste år mod 54 % året før. Den lille reduktion skyldes dels ændringer i produktmix med større salg af private label, dels høje engangsomkostninger i produktionen, og dels at produktionen i polske Unicell ligeledes reducerer bruttomarginalen.

Salgs- og distributionsomkostningerne blev 732 mio. DKK mod 766 mio. DKK året før. Reduktionen, inkl. indregning af omkostningerne fra Unicell siden 25. november 2019, skyldes dels færre butikker og dels koncernens effektiviseringsprogram.

Administrationsomkostningerne faldt med 1 mio. DKK, fra 179 mio. DKK til 178 mio. DKK, og udgør cirka 9 % af omsætningen. Faldet skyldes i væsentlig grad engangsomkostninger og indregningen af Unicell.

Koncernens EBIT blev 83 mio. DKK, svarende til mere end en fordobling af sidste års 41 mio. DKK. Justeret EBIT, dvs. efter engangsomkostninger, var 116 mio. DKK mod 66 mio. DKK sidste år.

Koncernens finansielle poster blev en omkostning på 7 mio. DKK mod en indtægt på 1 mio. DKK sidste år, hvilket primært skyldes implementeringen af IFRS 16, som har belastet de finansielle poster med 8 mio. DKK. Til selskabsskat medgik 15 mio. DKK, svarende til en skatteprocent på 20 % mod tilsvarende 22 % året før. Årets resultat efter skat blev 60 mio. DKK mod 32 mio. DKK året før. Efter fradrag af minoritetsaktionærernes andel på 2,5 mio. DKK blev årets nettoresultat 58 mio. DKK.

## Balancen

Koncernens balance ultimo regnskabsåret 2019/20 udgjorde 1.691 mio. DKK mod 1.095 mio. DKK året før. Tilgangen på 596 mio. DKK i aktiverne kommer primært fra indregning af leasingaktiver med 401 mio. DKK som følge af implementeringen af IFRS 16. Hertil kommer 106 mio. DKK fra opkøbte Unicell. Modernisering af fabrikken i Kolding og spartelproduktionen i Bollebygd i Sverige bidrog med 54 mio. DKK.

Arbejdskapitalen på 217 mio. DKK er 64 mio. DKK lavere end året før. Reduktionen skyldes reducerede varelagre samt forlængede betalingsfrister på moms og skattebetalinger.

På passivside steg egenkapitalen med 45 mio. DKK til 787 mio. DKK før fradrag af minoritetsandel på 33 mio. DKK. Netto rentebærende gæld, som sidste år var positiv med 145 mio. DKK, udgjorde en netto gæld på 301 mio. DKK. Ændringen på i alt 446 mio. DKK kommer dels fra Unicell og dels fra kort- og langfristede leasingforpligtelser på 406 mio. DKK, indregnet i henhold til IFRS 16.

Bankgæld, leverandørgæld samt anden gæld udgjorde 447 mio. DKK mod 332 mio. DKK sidste år.

## Pengestrømme

Pengestrømme fra driften efter finans og betalt skat blev 272 mio. DKK mod 51 mio. DKK året før, hvilket skyldes bedre indtjening, reduceret arbejdskapital og 86 mio. DKK fra implementeringen af IFRS 16. Pengestrømme til investeringer sammensættes af 86 mio. DKK til køb af virksomhed og 73 mio. DKK til køb af anlægsaktiver. Pengestrømme til finansieringsaktivitet udgjorde 126 mio. DKK, heraf gik 10 mio. DKK til øget bankgæld, 87 mio. DKK til leasingomkostninger og 29 mio. DKK til betalt udbytte.

Likvide beholdninger udgjorde 137 mio. DKK mod 156 mio. DKK sidste år.

## Begivenheder efter regnskabsårets afslutning

Der er ikke efter regnskabsårets afslutning sket begivenheder, der væsentligt påvirker indholdet i denne årsrapport 2019/20.

## Balance

mio. DKK	30.04.19	30.04.20	Ændring
Immaterielle aktiver	101	183	81 %
Materielle aktiver	215	687	219 %
Udskudt skatteaktiv	5	18	283 %
Varebeholdninger	324	299	-8 %
Tilgodehavender	293	366	25 %
Værdipapirer, likvider	157	138	-12 %
<b>Sum af aktiver</b>	<b>1.095</b>	<b>1.691</b>	<b>54 %</b>
Egenkapital	742	787	6 %
Udskudt skat	7	21	184 %
Leasingforpligtelse	0	406	
Bankgæld mv.	12	32	169 %
Leverandører	151	189	25 %
Selskabsskat	14	20	41 %
Anden gæld	169	236	40 %
<b>Sum af passiver</b>	<b>1.095</b>	<b>1.691</b>	<b>54 %</b>

## Pengestrømsopgørelse

mio. DKK	30.04.19	30.04.20	Ændring
Pengestrømme fra drift	51	272	432 %
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-15	-159	959 %
Pengestrømme til finansieringsaktivitet	-34	-126	273 %
Likvide beholdninger ultimo	156	137	-12 %

# Begivenheder i 2019/20

Juni 2019

## Køb af DETALE CPH

Flügger køber DETALE CPH, der siden 2014 har udviklet og solgt indfarvet spartel, som giver et rått og rustikt udtryk til både vægge, gulve og møbler. DETALE fungerer som et selvstændigt brand og selskab i Flügger group. Flügger har siden 2018 forhandlet DETALEs produkter i både Flügger og PP professional paint forretningerne.



Q1

Q2

September 2019

## Flügger vinder Dansk Industris årsrapportpris 2019

Ved årets prisoverrækkelse af Årsrapportprisen 2019 i Industriens hus, vinder Flügger prisen for en god og nytænkende årsrapport i small- og midcap-segmentet. Dommerkomiteen fremhæver, at Flügger leverer transparent og ærlig kommunikation, der gør det let for investorerne at forstå Flügger og virksomhedens DNA.



Oktober 2019

## Lancering af webshop i Sverige og Norge

Flügger lancerer webshops til privatkunder på både det norske og det svenske marked. Med de nye løsninger får kunderne mulighed for at handle, hvor de vil, og når de vil. Lanceringen af webshops på tværs af markeder er endnu et vigtigt skridt på rejsen mod øget digitalisering i Flügger.



Juni 2019

## Slut med gratis plasticposer i Flügger

Flügger stopper med at udlevere gratis plasticposer til kunder i koncernens egne butikker. Formålet er at reducere forbruget af plast og få kunderne til at tage aktivt stilling til, hvorvidt de har brug for en pose. Overskuddet fra det fremtidige salg af poser doneres til velgørenhed.

Oktober 2019

## Flügger investerer 200 millioner i modernisering af fabrik og etablering af spartelanlæg

Flügger satser på udelukkende at producere 100 % vandbaserede produkter i fremtiden og moderniserer produktionen i Kolding for et trecifret millionbeløb. Samtidig samles den skandinaviske produktion af vandbaserede produkter i Danmark, og etableringen af et nyt spartelanlæg i Bollebygd påbegyndes. Moderniseringen og udvidelsen af produktionsanlægget i Kolding sker for at imødekomme vores kunders stigende efterspørgsel på mere miljørigtige produkter samt myndighedernes regulatoriske krav, der forventes at blive stadig strammere.



December 2019

### Flügger i Norge bliver Miljøfyrtårn-certificeret

Flügger Norway AS får to Miljøfyrtårn-certificeringer. Miljøfyrtårn er Norges mest brugte certifikat for virksomheder, der ønsker at dokumentere deres miljøindsats og udvise samfundsansvar. Miljøfyrtårn er godkendt i både Norge og EU og sidestilles blandt andet med ISO 14001 og EMAS som miljødokumentation.



Januar 2020

### Flügger og medarbejdere donerer 284.532 kroner til Danmark Indsamling

Medarbejdere, medlemmer af Flüggers ledelse og kunder trodsede januar-kulden og tilbagelagde mere end 450 kilometer på cykel gennem det danske land i den gode sags tjeneste. Flügger var hovedsponsor på Danmarks Indsamlingens cykelevent, Flügger Danmarks Stafetten, der havde til formål at samle ind til Danmarks Indsamling og børn på flugt. Flügger group A/S donerede 250.000 kroner, mens koncernens medarbejdere indsamlede tilsammen 34.532 kroner.

Maj 2020

### Malebakker produceres i miljøvenlig genbrugsplast

Alle malebakker, der produceres på Flüggers plastfabrik i Bodafors i Sverige, fremstilles nu af 100 % genbrugsplast. Det gælder både de malebakker, Flügger sælger løst, men også dem, der indgår i diverse rullesæt. Overgangen til genbrugsplast i malebakkerne svarer til cirka 50 tons plast om året. På fabrikken arbejdes der desuden på at producere penselskafter i genbrugsplast.



Q3

November 2019

### Køb af aktiemajoriteten i den polske malingproducent Unicell

Flügger køber 60 % af aktierne i Unicell Poland Sp. z o.o., som er en malingproducent med hovedkontor i Wasilków, Polen. Størstedelen af Unicells produkter afsættes til forhandlere, byggemarkeder og øvrige detailhandlere. Selskabet beskæftiger cirka 200 medarbejdere og omsætter for cirka 145 mio. kr. årligt. Opkøbet af Unicell sker som led i koncernens strategi om vækst gennem opkøb med fokus på emerging markets.



Januar 2020

### Flügger udbetaler cirka 600.000 kroner til lokale idrætsklubber i Norge

Flügger Andelen er et samarbejde med idrætsklubber, hvor de deltagende idrætsklubbers medlemmer får 20 % rabat, når de handler hos Flügger. Samtidig får klubberne udbetalt 5 % af medlemmernes køb hvert år. I januar 2020 udbetaler Flügger cirka 600.000 kroner til de tilmeldte klubber til køb af nyt udstyr, bolde, net osv.

Q4

Marts 2020

### Lancering af B2B-plattform i Polen

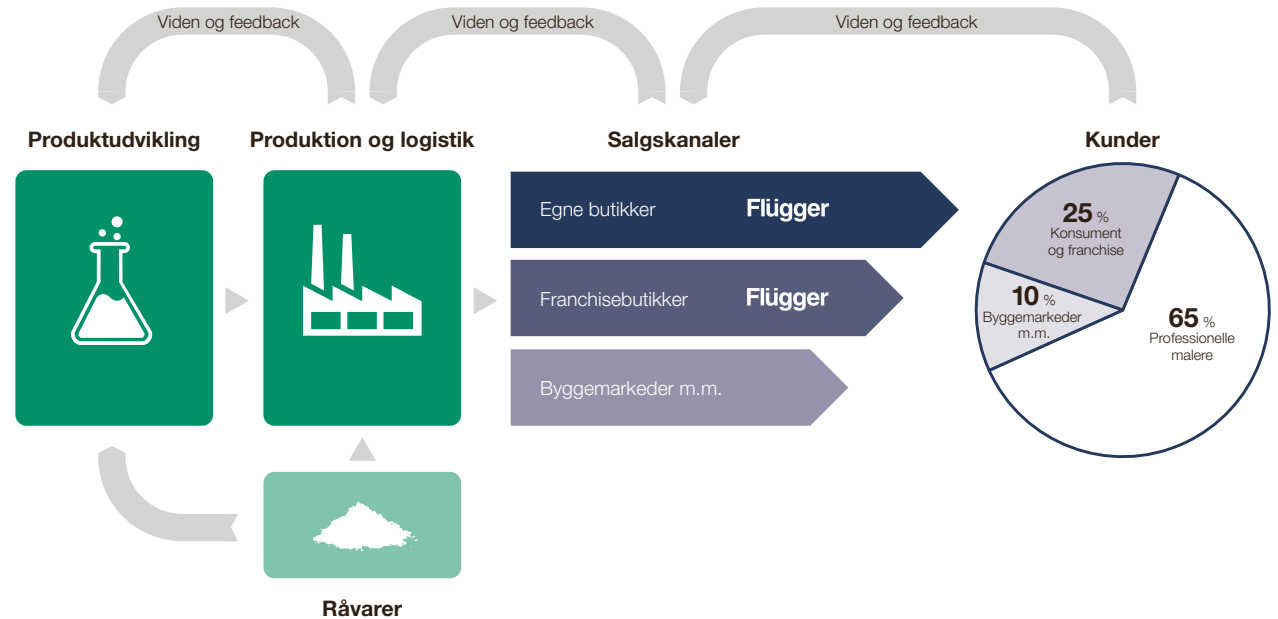
Med den nye løsning tilbydes Flüggers professionelle kunder i Polen en helt ny købsoplevelse med et højt niveau af selvbetjening. Kunderne kan blandt andet få et bedre overblik over deres ordrer, da de kan overvåge disse og trække fakturaer direkte fra platformen.



# Forretningsmodel

Flügger's forretningsmodel er opbygget ud fra grundtanken om, at god kvalitet kræver styring og ejerskab gennem hele værdikæden. Derfor designer og forbedrer vi produkter fra en central udviklingsafdeling, producerer på egne fabrikker og følger produkterne hele vejen ud til butikkerne, hvor vores medarbejdere vejleder og hjælper kunden til et optimalt resultat.

Men flowet går ikke kun fra produktion til slutbruger. Vores butiksnet gør, at vi hurtigt modtager værdifuld viden om kundernes behov og forbrug. Denne feedback bruger vi til at udvikle og producere nye produkter. Vores samlede værdikæde er usædvanlig i dansk og europæisk kontekst, hvor de fleste af vores konkurrenter fokuserer specifikt på enten salg eller produktion. Vi tror på, at vores forretningsmodel bidrager til at fastholde en høj kvalitet, imødekomme kundernes behov og værne om Flügger-brandet.



# Vores forretning



# Produktportefølje

I Flügger trækker vi på årtiers erfaring som malerfagets leverandør, når vi udvikler, producerer, distribuerer og markedsfører vores brede sortiment inden for bygningsmaling, træbeskyttelse, tapet og tilbehør.

I 1950'erne og 1960'erne leverede vi pigment og øvrige råvarer til malermestre, som selv stod for at blande malingen. I 1975 revolutionerede vi branchen, da vi som de første i Danmark åbnede en landsdækkende kæde af egne og franchisebutikker, hvor private kunne købe den samme gode kvalitet som malermesteren.

Det er denne viden og erfaringer, vi bruger hver dag, når vi udvikler og producerer produkter, skaber services og løsninger, og vejleder vores kunder på deres vej mod et smukt og holdbart resultat.

Gennem vores brede produktportefølje kan vores kunder være sikre på at kunne få alt, de behøver til deres projekt, ét sted, enten online eller i vores fysiske butikker.



Flügger er kendt for at producere maling af høj kvalitet og for vores professionelle vejledning. De færreste kender dog omfanget af vores produktportefølje.

## Maling – indendørs

Vægmaling  
Vådromsmaling  
Gulvmaling  
Gulvolie  
Træværksmaling  
Grundere  
Radiatormaling  
Gulvlak  
Panellak  
Træbejdse  
Loftsmaling

## Maling – udendørs

Træbeskyttelse  
Vinduesmaling  
Træolie  
Facademaling  
Tag- og sokkelmaling  
Metalemalje  
Bådak

## Tapet, vægbeklædning og spartel

Tapet  
Filt  
Væv  
Klæber  
Spartel

## Malerværktøj

Pensler og ruller  
Bakker og spande  
Spartler, fuge og kit  
Sandpapir  
Afdækning  
Rengøring  
Tapetværktøj

# Et sundt og rentabelt butiksnet

Det fysiske møde med kunderne er en vigtig del af Flügger's forretningsmodel. Stigende nethandel og hård konkurrence har de seneste år givet de fysiske butikker sværere kår. For at imødekomme dette har Flügger de seneste par år konsolideret og tilpasset sit eget butiksnet.

Ambitionen har været at lukke cirka 5% egne butikker årligt på koncernens hovedmarkeder. Sammenlignet med samme periode sidste år har Flügger ved udgangen af regnskabsåret 2019/20 reduceret antallet af egne butikker på tværs af markeder fra 282 til 237, svarende til en reduktion på 16%. I samme periode er antallet af franchisebutikker steget fra 143 til 153, svarende til en stigning på 7%. Den største reduktion af butikker er sket i Kina, hvor antallet af egne butikker er halveret fra 35 til 18\* på blot et år. Vi vil kontinuerligt evaluere og tilpasse det samlede butiksnet, så det er sundt og rentabelt, men vi forventer ikke markante reduktioner i antallet af butikker fremover.

## Fokus på den professionelle maler

Flügger's egne butikker har den professionelle maler som sit primære fokus. Vi arbejder derfor løbende på at optimere tilgængeligheden over for denne kundegruppe – både i form af

\* Inkl. 11 planlagte lukninger, som forventes gennemført primo regnskabsåret 2020/21.

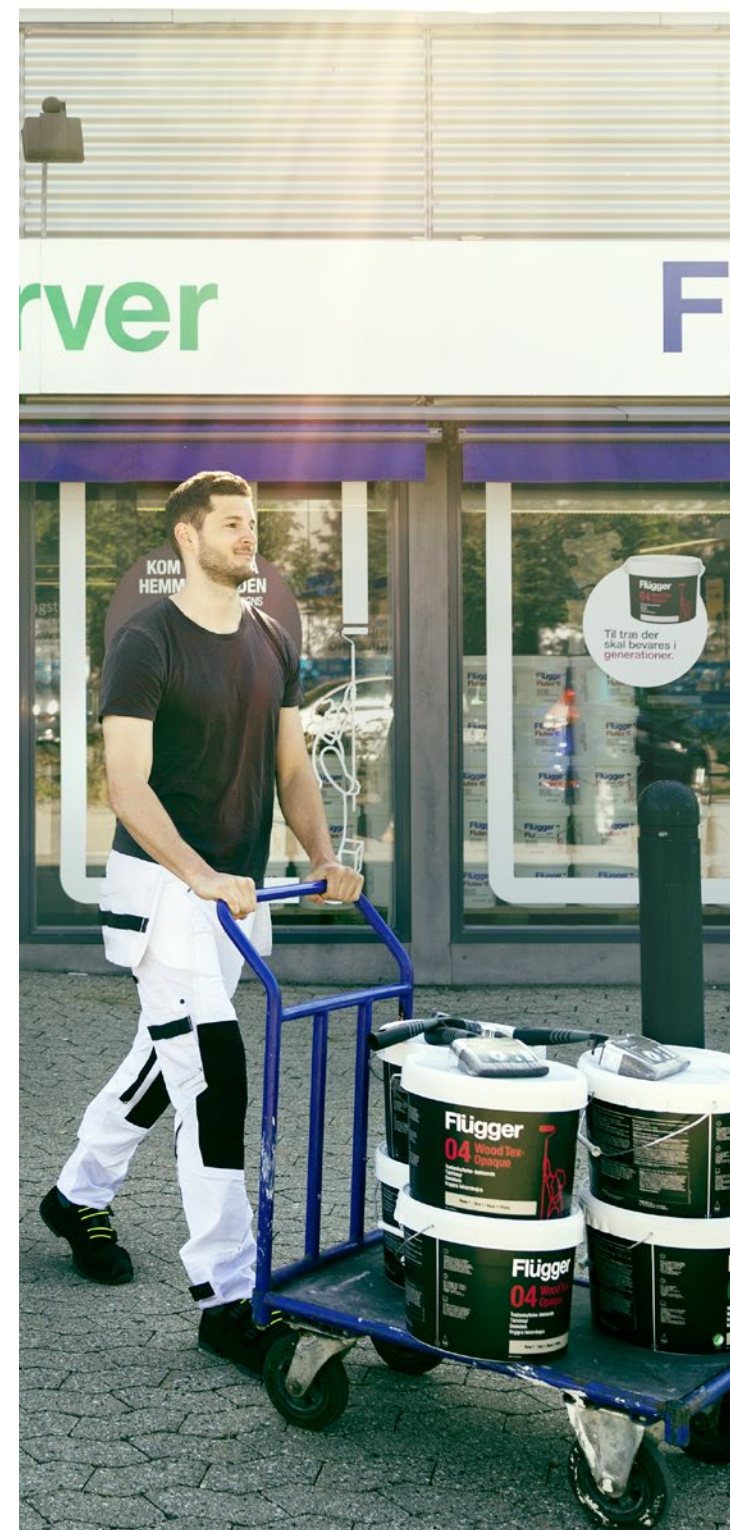
Butiksnet		2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	Udvikling 3 årig		Udvikling seneste år	
Sverige	Egne	82	80	79	67	-15	-18%	-12	-15%
	Franchise	54	52	46	47	-7	-13%	1	2%
Norge	Egne	50	45	40	34	-16	-32%	-6	-15%
	Franchise	12	9	10	15	3	25%	5	50%
Danmark**	Egne	80	76	71	64	-16	-20%	-7	-10%
	Franchise	113	92	87	91	-22	-19%	4	5%
Polen	Egne	64	57	57	54	-10	-16%	-3	-5%
Kina	Egne	24	31	35	18	-6	-25%	-17	-49%
Flügger group	Egne	300	289	282	237	-63	-21%	-45	-16%
	Franchise	179	153	143	153	-26	-15%	10	7%

\*\* Inkl. Island, Grønland og Færøerne.

butiksplaceringer tæt på større indfaldsveje og gode parkeringsforhold, og ved at tilbyde kunderne effektive, digitale løsninger og services, der kan hjælpe dem med at spare tid. Flügger etablerer løbende større butikker, der fungerer som proff-centre, og optimerer udvalgte eksisterende butikker.

## Fremtidens franchise: Flügger farver +

Flügger samarbejder med franchisetagere i Danmark, Sverige og Norge og ønsker at udvide antallet af franchisebutikker i Norden – både ved at byde nye franchisetagere velkommen, og via eksisterende franchisetagere, som ønsker at føje flere butikker til deres portefølje. Franchisebutikkernes rolle i Flügger udvikler sig i takt med, at kunderne i stigende grad ønsker at købe den samlede pakke, dvs. både produktet og udførelsen af selve arbejdet. I franchisebutikkerne møder kunderne som oftest en uddannet maler bag disken, og derfor tror vi på, at vores portefølje af franchisebutikker vil spille en tiltagende rolle i Flügger i fremtiden. For at styrke franchisekonceptet i Flügger vil vi samle franchisekæderne i Norden under ét tværgående nordisk koncept med fælles strategi, digital platform, udvidet tilgængelighed og et bredere, koordineret, fælles sortiment. Butikkerne vil få navnet "Flügger farver +", hvor tilføjjelsen af plussket indikerer, at kunderne her kan få noget ekstra, dvs. en samlet løsning til deres projekt. Vi forventer at lancere konceptet inden udgangen af 2020.



## Investering i yderligere kompetence og kapacitet

Flügger blev i november 2019 majoritetsaktionær i Unicell Poland Sp. z.o.o. ved køb af 60% af aktierne. Købet af Unicell, skal være med til at løfte Flügger-koncernens omsætning og skabe et endnu mere solidt fodfæste på det polske marked.

Unicell omsætter for cirka 145 mio. DKK årligt. Med overtagelsen fulgte cirka 200 medarbejdere, herunder medarbejdere inden for udvikling og innovation samt stort knowhow inden for salg og produkter til DIY-sektoren. Størstedelen af Unicells produkter afsættes til forhandlere, byggemarkeder og øvrige detailhandlere. De hidtidige ejere, der har drevet virksomheden gennem 20 år, varetager den daglige ledelse af virksomheden.

Opkøbet styrker Flüggers kompetencer inden for salg og udvikling til DIY, blandt andet inden for private label produkter til byggemarkeder, som er et område, Flügger ser potentiale i at videreudvikle.

”Opkøbet komplementerer vores eksisterende forretning godt og giver os et ekstra ben at stå på som virksomhed,” forklarer Jimmi Mortensen, CEO i Flügger. I dag udgør salget af private label produkter til øvrige forhandlere og byggemarkeder cirka 20% af Flüggers samlede omsætning. Koncernen har ikke historisk set haft tilstrækkelig indtjening i DIY-segmentet, men et intensiveret fokus og opkøbet af Unicell kan hjælpe på dette:

”Unicell har stor erfaring med at agere på DIY-markedet. Til trods for hård konkurrence har de været dygtige til at skabe gode resultater inden for dette marked og segment. Vi har nu mulighed for at drage nytte af deres kompetence og know-how inden for dette område, og det er en væsentlig årsag til, at Unicell er et rigtig godt strategisk match,” siger Jimmi Mortensen.

### Opkøb er et naturligt næste skridt i strategien

Ifølge Jimmi Mortensen er en af årsagerne til, at udviklingen inden for DIY ikke har været tilfredsstillende, et manglende fokus fra koncernens side: ”Vi tror på, at der ligger et stort potentiale inden for DIY, som vi ikke har været gode nok til at udnytte. Vores fokus har de seneste år været på at få styr på vores kerneforretning, få sænket vores omkostninger og at få udviklet de produkter, der sælges under Flügger-brandet. Vi er kommet rigtig langt med dette, og ser nu i stigende grad på udvikling af DIY og yderligere væksttiltag.”

#### Fakta om Unicell

- Unicell har mere end 20 års erfaring
- Unicell er specialiseret i produktion og salg af DIY og private label produkter
- Unicell eksporterer til 32 lande, men størstedelen af afsætningen (cirka 80%) sker til det polske marked
- Unicell har fabrik samt salgskontor i Wasilków i det nordøstlige Polen. Unicell har to fabrikker, der begge ligger i Kúznica, Polen, tæt på grænsen mellem Hviderusland og Polen
- Cirka 1/3 af Unicells omsætning er private label, mens 2/3 er egne brands

#### Fakta om Flügger i Polen

- Flügger har siden 2004 haft aktiviteter i Polen og har i dag produktion og administration i Gdansk
- Flüggers butiksnät i Polen består af 54 koncernejede butikker
- Flügger beskæftiger cirka 285 medarbejdere i Polen

*Polske Unicell har stor erfaring inden for DIY-segmentet, som Flügger ser et stort potentiale i.*



# Strategi



# Going Green: Opdateret strategi med ambitioner for vækst og bæredygtighed

I 2017 lancerede Flügger strategien "Securing the Legacy" med fokus på at stabilisere basisforretningen og skabe en platform for profitabel vækst gennem øget effektivitet. I efteråret 2018 iværksatte vi desuden et effektiviseringsprogram for at accelerere den igangværende transformation af Flügger. Her har vi haft fokus på at nedbringe omkostninger og strømlinje processer på tværs af koncernen, blandt andet gennem konsolidering af vores butiksnætet og produktion. Målet med effektiviseringsprogrammet var en forbedring af EBIT med +60 mio. DKK i 2020/21 fra udgangspunktet i 2016/17. Disse mål har vi nået allerede i 2019/20.

Vi ønsker at fastholde det gode momentum, vi har skabt i vores forretning. Derfor har vi valgt at opdatere vores strategi allerede nu fremfor som planlagt i 2020/21. Strategien – *Going Green* – skal sikre fortsat fremdrift og udvikle Flügger i en bæredygtig retning, både i forretningsmæssig og miljømæssig forstand

## Leverandør af løsninger

De seneste år har vi arbejdet målrettet på at transformere Flügger fra producent af malevarer til leverandør af løsninger med kunden i fokus. Det er stadig kernen i vores forretning at producere og levere kvalitetsprodukter til den rette pris. Men vores kunders behov ændrer sig løbende, og vi skal udvikle os i takt med denne udvikling – og allerhelst på forkant af den. Vores professionelle kunder efterspørger i stigende grad digitale løsninger og services, der kan hjælpe dem med at effektivisere og lette deres arbejdsdag. Vores private forbrugere ønsker øget digital tilstedeværelse, inspiration og vejledning – både online og i de fysiske butikker. Vi vil fokusere på løsninger, der rækker udover produktkvalitet og pris, og som skaber maksimal værdi for alle vores kunder.

*Emballagen til Flüggers Woodtex-serie, som er produkter til udendørs træbeskyttelse, indeholder 50 % genbrugsplast.*

## Tiltagende internationalt fokus

Flügger har gennem årene udviklet sig fra at være en skandinaviske til en international aktør. Senest har vi styrket vores position på det polske marked med købet af aktiemajoriteten i den polske malingproducent, Unicell, og vi betragter nu Polen, Danmark, Sverige og Norge som vores hovedmarkeder. Vi ønsker at bygge videre på vores internationale tilstedeværelse og skabe fortsat vækst både i og uden for Norden.

## Seks fokusområder

Strategien består af seks fokusområder, som er afgørende for, at vi lykkes med at skabe yderligere vækst og fortsat kan investere i nye værdiskabende tiltag til gavn for vores kunder og aktionærer. Vores finansielle pejlemærke er en omsætning på 2,5 mia. DKK og en EBIT-margin på +6 % i 2023/24.

Derudover har vi, som del af vores strategi, sat mål for bæredygtighed på både kort og længere sigt. Flügger vil frem mod 2030 arbejde mod en CO<sub>2</sub>-neutral produktion, at bruge 75 % genanvendt plastik i vores emballage samt producere 100 % bæredygtig maling, som er mærket med enten internationalt eller nordisk ecolabel. Du kan læse mere om vores målsætninger inden for klima og miljø på side 24-33.

## Eksekvering og opfølgning på strategien

*Going Green* sætter rammerne for de kommende års indsats for at løfte Flügger til et nyt niveau for fremdrift og bæredygtighed. Vi er allerede i gang med en lang række initiativer inden for de enkelte fokusområder, og vi forventer i det kommende regnskabsår at se positive resultater af indsatsen. Vi vil rapportere systematisk om indsats og resultater, og vi vil løbende evaluere værdien af de strategiske initiativer med henblik på at sikre fortsat momentum i udviklingen af Flügger.

# Vores strategiske fokusområder

## DIGITALISERING



### Tættere på vores kunder og deres behov

Vores kunders købsproces tager i stigende grad sin begyndelse online, hvor de søger efter inspiration, gode råd og vejledning i brug af produkter. Tilgængelighed for Flügger har historisk set betydet fysisk tilgængelighed og kort afstand mellem butikkerne. Fremover handler det i høj grad om, at Flügger skal være tilgængelig, når kunden har behov for det. Vi skal kunne tilbyde en kombination af digitale løsninger, e-commerce og fysiske butikker. Vi vil derfor kontinuerligt udvikle vores digitale BtB-plattform på tværs af vores europæiske markeder og udbygge den digitale BtC-plattform til vores private kunder, som fokuserer på at skabe kundeloyalitet og -trafik til de fysiske butikker.

## BUTIKSNET



### Servicering af kunderne i højsædet

Vi vil fastholde vores fokus på at sikre optimale geografiske placeringer af vores butikker, det rette sortiment og kompetent vejledning. Vi etablerer i stigende grad større butikker/proff-centre målrettet professionelle kunders behov. Vi ønsker fortsat at styrke porteføljen af franchisetagere, hvor servicering af private er i højsædet, og hvor kunderne desuden kan tilkøbe hjælp til udførelse af maleopgaven.

## VÆKST



### Den rette balance mellem organisk vækst og opkøb

De seneste år har budt på stagnerende markeder og intens kamp om markedsandele i Norden. Vores ambition for Norden er at fastholde vores position og markedsandel. Dette skal ske gennem en styrket platform inden for salg til professionelle kunder via egne Flügger-forretninger og salg til private forbrugere gennem franchise, byggemarkeder og egne butikker.

I Central- og Østeuropa vil vi fortsætte med at udvikle vores forretning og styrke vores tilstedeværelse gennem værdiskabende opkøb. Vi vil evaluere forretningsmulighederne inden for 'Emerging markets', herunder Eksport. Samtidig har vi fokus på at tilpasse og styrke forretningsforbindelserne for vores aktiviteter i Kina, blandt andet ved at afdække mulighederne for at anvende distributører, der har et indgående kendskab til kulturen, kundernes adfærd og behov.

## FOKUS I 2020/21

- Udvikle og implementere vores BtB e-commerce platform i alle lande
- Tilbyde aktiviteter og tilbud, der understøtter BtB-plattformen, herunder fordelsprogram, kompetenceopbygning etc.
- Videreudvikle vores BtC-plattform, herunder Click & Collect samt tiltag, der skaber kundeloyalitet og -trafik til butikkerne

## FOKUS I 2020/21

- Lancere et nyt, fælles, nordisk franchise setup under navnet Flügger farver +, hvor strømlining og styrkelse af tilbuddene til private forbrugere er i fokus
- Udvide antallet af franchisebutikker – både ved at byde nye franchisetagere velkommen og ved at udvide eksisterende franchisetageres engagement i Flügger
- Optimere eget butiksnæ

## FOKUS I 2020/21

- Etablere én fælles DIY platform, som kan danne grundlag for yderligere vækst i Europa
- Skabe organisk og akkvisitiv vækst i Central- og Østeuropa, herunder Polen
- Tilpasse vores setup i Kina, herunder afdække brugen af distributører

## SORTIMENT OG LAGER

### Optimering af produktlinjer og lagerstyring



For at holde vores sortiment relevant og simpelt er det afgørende, at vi kontinuerligt strømliner vores sortiment og forbedrer vores lagerstyring på tværs af markeder. Gennem optimering vil vi fokusere på at sikre højere omsætningshastighed af lagerførte varer og mindre varespild.

## PRODUKTION OG DISTRIBUTION

### Konsolidering af produktion og distribution



Med et harmoniseret sortiment på tværs af markeder kan vi udnytte vores produktionskapacitet bedre. Det giver mulighed for at konsolidere vores produktion og distribution yderligere og herigennem nedbringe både omkostninger, CO<sub>2</sub>-udledning, vandforbrug og udledning af spildevand. Med et forbedret logistik-setup kan vi sikre større tilgængelighed af vores produkter på tværs af markeder.

## VÆRDIBASERET PRISSTRUKTUR

### En fair pris for vores services



Vi vil sikre øget konkurrencekraft gennem en prisstruktur, som er fair, simpel, transparent og let for os og vores kunder at navigere i på tværs af kanaler og kundesegmenter. Flüggers tilbyder en bred palet af services, der letter vores kunders arbejdsgange og processer, herunder teknisk service, levering samt betalingsservice. Produktions- og indkøbsomkostninger skal reduceres via konsolidering af produktionen og forbedring af indkøbsaftalerne. Den værdibaserede prisstruktur skal sikre, at besparelserne kommer både Flüggers og kunderne til gode.

## FOKUS I 2020/21

- Optimere og standardisere vores sortiment gennem én fælles sortimentsmodel, så vi sikrer et ensartet tilbud på tværs af markeder. Som en del af dette vil vi integrere og gøre Unicells produkter tilgængelige i den fælles produktportefølje
- Forbedre vores lagerstyring og herigennem øge omsætningshastigheden af lagerførte varer
- Øge agiliteten i processer for hurtigere ind- og udfasning af produkter for herigennem at skabe øget salg samt mindre varespild

## FOKUS I 2020/21

- Udvikle og implementere leveringsløsninger, der understøtter og imødekommer kundernes nuværende og fremtidige behov
- Fokusere på bæredygtige løsninger inden for produktion, emballage og produkter. Flüggers har sat mål frem mod 2030 om at arbejde mod en CO<sub>2</sub>-neutral produktion, at bruge 75 % genanvendt plastik i vores emballage og producere 100 % bæredygtig maling. Se særskilt beskrivelse på side 24
- Øge produktionseffektivitet, -sikkerhed og -kapacitet gennem fortsat konsolidering af produktionen i tilknytning til koncernens nærmarkeder

## FOKUS I 2020/21

- Etablere og forankre en transparent, fair og simpel prisstruktur, hvor alle services prissættes
- Forøge vores bruttomargin gennem lavere produktionsomkostninger, forbedrede recepter og indkøbsaftaler

# På vej mod et grønnere Flügger

Flügger har været på en lang rejse med henblik på at blive en stadig mere bæredygtig producent af malervarer og tilbehør. Fra etableringen af en fabrik i Kolding, der producerede vandbaseret og miljøvenlig bygningsmaling allerede i 1970, til dedikeret arbejde med miljøledelse og opnåelse af en lang række bæredygtighedscertificeringer af malinger det seneste årti. I Flügger er samfundsansvar en integreret del af vores DNA, og vi har over det seneste år konkretiseret ambitionerne om at skabe et endnu mere bæredygtigt Flügger frem mod 2030.

I *Going Green*, vores strategi for den samlede virksomhed for perioden 2020/21-2023/24, er en større grad af bæredygtighed et afgørende kriterie for at lykkes.

I forbindelse med udformningen af strategien har vi blandt andet interviewet kunder, medarbejdere og eksperter. Vi har desuden foretaget en væsentlighedsanalyse og en systematisk gennemgang af hele vores værdikæde. Vi har valgt at anvende FN's verdensmål, som blev vedtaget på FN's generalforsamling

i 2015, som ramme for udviklingen og fastsættelsen af fokusområder, mål og indsats. Blandt verdensmålene har vi valgt især at fokusere på følgende tre mål:

- Mål12: Ansvarligt forbrug og produktion
- Mål 14: Livet i havet
- Mål 3: Sundhed og trivsel

Flügger har desuden valgt at fokusere på to supplerende verdensmål for at understøtte strategien for henholdsvis medarbejdere (Verdensmål 8: Anstændige jobs og økonomisk vækst) og partnerskaber (Verdensmål 11: Bæredygtige byer og lokalsamfund). Disse beskrives yderligere på side 32 og 34.

Vi har sat en ambitiøs og konkret ambition for 2030 for tre fokusområder, hvor vi har en særlig forpligtelse til og mulighed for at gøre en mærkbar forskel – og for samtidig præge markedet for maling og tilbehør i en mere bæredygtig retning.

## Verdensmål i fokus



# Samfundsansvar



### Vores tre fokusområder frem mod 2030 er:

- ReColor Production: CO<sub>2</sub>-neutral produktion
- ReColor Packaging: 75 % genanvendt plastik
- ReColor Paint: 100 % bæredygtig maling

I overensstemmelse med verdensmålene er 2015 basisår for vores indsats, og som led i vores strategi har vi fastsat delmål for indsatserne frem mod 2023/24.

### Et solidt fundament

Vi har etableret et solidt fundament og veldefinerede rammer for det fremtidige arbejde med at gøre bæredygtighed til en endnu mere integreret del af Flüggers strategi. Vores forretningsmodel er beskrevet på side 16.

Flüggers værdier er udtryk for vores virksomhedskultur og de forventninger, vi har til hinanden, vores medarbejdere og samarbejdspartnere – og samtidig udtryk for et stærkt ønske om at skabe en bæredygtig udvikling. Vores Code of Conduct har til formål at sikre, at koncernens aktiviteter udføres i overensstemmelse med vores værdisæt, og udgør fundamentet for vores arbejde med CSR og bæredygtighed. Den tager udgangspunkt i OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder og FN Global Compacts 10 principper for samfundsansvar.

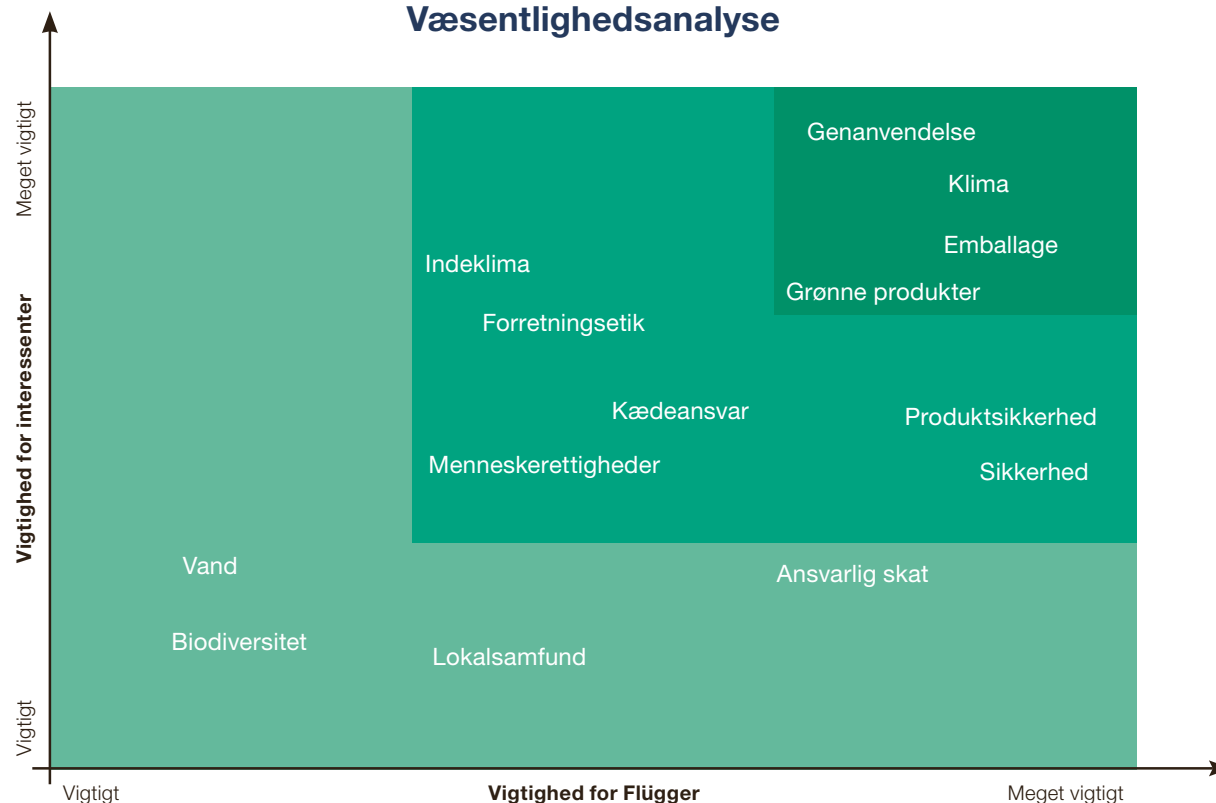
Flüggers Code of Conduct fungerer desuden som et centralt værktøj, der understøtter, at alle vores medarbejdere kender koncernens regler og retningslinjer for relationerne med kunder, leverandører, myndigheder samt håndteringen af følsom information og persondata. Vores Code of Conduct er tilgængelig på [www.flugger.com](http://www.flugger.com).

### Væsentlighedsanalyse

I det forløbne år har vi foretaget en væsentlighedsanalyse, som har til formål at afdække væsentlige fokusområder og tendenser for vores primære interessenter. Vi har benyttet denne indsigt til at prioritere vores indsats inden for bæredygtighed.

På baggrund af resultaterne af analysen er klima, genanvendelse, emballage og grønne produkter særligt i fokus. Analysen

## Væsentlighedsanalyse



bidrager desuden til vores risikoafdækning, herunder til indholdet i Code of Conduct og politikker.

### Risikoforhold

Det er en vigtig del af vores samfundsansvar at kortlægge de væsentligste risici relateret til vores aktiviteter. Både i forhold til det omgivende samfund samt for Flügger og vores

medarbejdere. Den væsentligste risiko inden for miljø og klima er i forhold til udledninger og affaldsfraktioner. Det gælder både fra egen produktion og vores produkter, samt udledninger fra indkøb af råmaterialer fra leverandører. Inden for arbejdsforhold er sikkerhed for vores medarbejdere en risikofaktor. Inden for menneskerettigheder er beskyttelse af persondata et fortløbende fokusområde med henblik på at sikre og respektere vores

medarbejderes, kunders og samarbejdspartneres rettigheder. En løbende udvikling og skærpe af lovgivningen om bekæmpelse af korruption og bestikkelse kræver desuden løbende fokus på proaktiv overholdelse inden for dette område, særligt i højrisikolande.

## Retningslinjer

Vores Code of Conduct indeholder retningslinjer for områderne dækket af FN Global Compact og §99a i årsregnskabsloven. Vores handlinger og resultater i forhold til risikoforhold fremgår for hvert område.

**Retningslinjerne for miljø og klima** fastslår, at Flügger er engageret i at beskytte miljøet og arbejder for at reducere den miljømæssige påvirkning af sine aktiviteter, produkter og processer. Flügger søger konstant efter metoder til at spare på ressourcerne, og vi fokuserer særligt på at reducere energi- og vandforbruget samt øge transporteffektiviteten. Desuden arbejder Flügger på at reducere sin klimapåvirkning med afsæt i regler eller aftaler vedrørende reduktion af alle udledninger, drivhusgasser og udledninger i luft, jord eller vand. Vores målsætninger, handlinger og resultater inden for miljø og klima fremgår af afsnittet ReColor Production på side 28.

Vores **retningslinjer for menneskerettigheder** fastslår, at Flügger støtter og respekterer internationale konventioner for menneskerettigheder. Alle, der arbejder direkte eller indirekte for Flügger, har ret til, at deres grundlæggende rettigheder overholdes som beskrevet i FN's Verdenserklæring om Menneskerettigheder. Vi foretager løbende evalueringer af

vores leverandører for at sikre, at der ikke sker krænkelse af menneskerettigheder.

Som udgangspunkt er alle leverandører og samarbejdspartnere omfattet af vores Code of Conduct. Flüggers leverandører bliver evalueret på basis af deres evne til at leve op til kravene, og vi gennemfører løbende leverandørevalueringer.

## Persondata

Persondataforordningen handler om at have styr på sikkerheden vedrørende de personoplysninger, som Flügger har adgang til og behandler. I Flügger har stort set alle medarbejdere, der håndterer persondata som del af deres funktion, i det forløbne regnskabsår fuldført og gennemført vores GDPR e-learning. Træningen klæder vores medarbejdere på til at forstå og efterleve reglerne og vise ekstra hensyn. I Danmark og Island har 100 % af vores medarbejdere gennemført træningen, og målsætningen er, at alle medarbejdere, for hvem det er relevant, fuldfører programmet.

Vores **retningslinjer for arbejdstagerrettigheder** tager udgangspunkt i, at Flügger støtter og respekterer lokal medarbejderlovgivning. Arbejdsmiljøet skal overholde nationale love, regler og branchestandarder. Flügger prioriterer sikkerheden for medarbejdere, kunder og gæster højt, og arbejder løbende med tiltag til optimering af arbejdsmiljøet på fabrikker, kontorer og i butikker.

Flügger arbejder aktivt med risikovurdering og eliminering af potentielle kilder til uheld, ulykker eller forhold, der påvirker

personers sundhed og velfærd. Flügger har i begyndelsen af 2020 ansat en Group Health and Safety Coordinator for at øge indsatsen på sikkerhed yderligere. Vores målsætning er at kunne rapportere standardiseret om sikkerhed på tværs af Flügger-koncernen i det kommende regnskabsår. Målsætninger, handlinger og resultater inden for medarbejdertilfredshed fremgår af afsnittet Great Place to Work under 'Medarbejdere' på side 34.

Flüggers **retningslinjer for antikorruption og bekæmpelse af bestikkelse** gør det klart, at medarbejdere og partnere ikke må deltage i nogen form for bedrageri. Gaver, belønninger og fordele, herunder skjult kommission eller returkommission, som kan påvirke modtagerens adfærd utilbørligt, betragtes som bestikkelse, og medarbejdere må hverken acceptere, tilbyde eller give bestikkelse uanset form.

Det er obligatorisk for størstedelen af vores medarbejdere at gennemføre e-learning i vores Code of Conduct én gang om året. Samtidig er denne e-learning en fast del af vores introduktionsprogram til nye medarbejdere, og skal gennemføres inden for de første 14 dage af ansættelsen. I alt har 90 % af medarbejderne i Flügger gennemført træning i vores Code of Conduct i 2019/20 med undtagelse af fabriks- og lageransatte. Vores målsætning er at øge andelen af medarbejdere, der gennemfører e-learning i vores Code of Conduct.

Vores whistleblower-ordning er tilgængelig for alle ansatte og samarbejdspartnere. Vi har ikke modtaget rapporter om vedrørende korruption eller bestikkelse i 2019/20.

*I Flüggers moderne laboratorie i hjertet af koncernens hovedkontor, arbejder 10 kemikere og laboratorieteknikere dagligt på at udvikle nye og forbedre eksisterende produkter.*



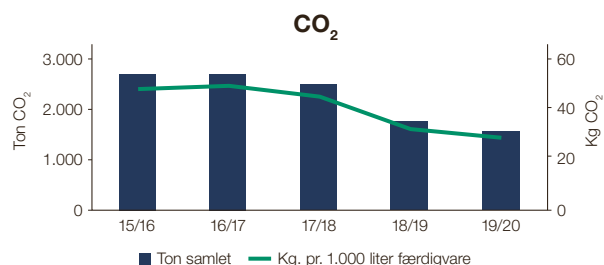
# ReColor Production

Klima og miljø er et vigtigt fokusområde i Flügger. Som producent af maling, tapet, tilbehør mm. har vi et stort forbrug af råvarer og materialer, og vi genererer både udledninger, affald og spildevand. Vores langsigtede fokusområde under ReColor Production er at blive CO<sub>2</sub>-neutral i vores produktion i 2030. Derudover har vi tre fokusområder i den nuværende strategiperiode, som løber til og med regnskabsåret 2023/24. Målsætningen er fastlagt i forhold til vores 2015/16 baseline, som det også ses i grafen for energi og CO<sub>2</sub>-udledninger.

## CO<sub>2</sub>

### Vi vil reducere udledningen af CO<sub>2</sub> pr. liter produceret maling med 50% inden udgangen af 2023/24

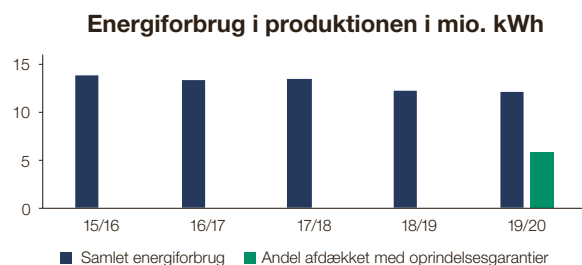
Den hidtidige reduktion i CO<sub>2</sub>-udledninger kan tilskrives et systematisk arbejde med energieffektiviseringer samt en forbedring af elselkabernes energimiks, der løbende konverteres til mere bæredygtige energiformer.



Reduktionerne i energiforbruget siden vores basisår er således primært opnået gennem en systematisk optimering af produktionsudstyr og processer, og belysningsprojekter med konvertering til LED-kilder. På fabrikken i Bodafors, Sverige, har vi erstattet gamle plaststøbemaskiner med nye og energieffektive maskiner, og vi har skiftet opvarmningsform fra olieforbrænding til fjernvarme. I Bollebygd, Sverige, er vi overgået fra opvarmning med fyringsolie til opvarmning med biobrændsel i form af træpiller.

Data fra vores butikker er ikke inkluderet i vores CO<sub>2</sub>-måltal, da vi har mange mindre lejemaal, hvor vi ikke har indflydelse på energiforbrug og form. Samtidig vanskeliggør kontinuerlige

tilpasninger af vores butiksnæts indsamling af data. Vi har valgt at CO<sub>2</sub>-kompensere hele elforbruget fra egne aktiviteter i Danmark, Sverige og Norge – med oprindelsesgarantier fra vindenergi fra skandinaviske vindmøller.



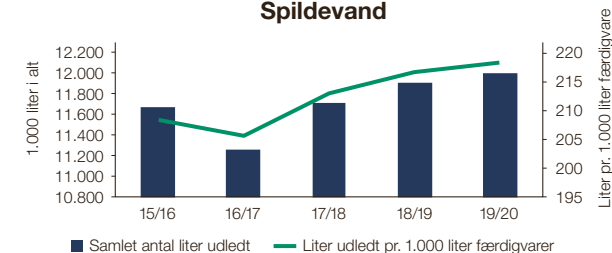
Vores energiforbrug i produktionen er opgjort som det samlede energiforbrug for vores fire største fabrikker beliggende i Kolding, Gdansk, Bollebygd og Bodafors. Energiforbruget omfatter elektricitet, fjernvarme, gas, træpiller og fyringsolie. I omregningen til CO<sub>2</sub>-udledninger benytter vi lokale emissionsfaktorer og landespecifikke faktorer fra IEA (International Energy Agency), hvor lokale faktorer ikke er tilgængelige. Vi benytter de senest publicerede emissionsfaktorer fra IEA i forhold til vores regnskabsår.

## Spildevand

### Vi vil reducere mængden af spildevand med 25% pr. liter produceret maling i 2023/24

I takt med, at indholdet af biocider i vores malinger grundet lovkrav mindskes, øges behovet for en væsentlig mere omfangsrig afvaskning af maskiner og udstyr, rør, tanke mv. med henblik på at sikre så ren en produktion som muligt. Dette har betydet en stigning i forbruget af vaskevand og en heraf afledt øget mængde spildevand de sidste år. På vores fabrik i Kolding arbejder vi på at kunne genanvende vores spildevand, blandt andet ved at recirkulere spildevandet fra afvaskning af produktionsudstyr. Det vil betyde, at vi både reducerer mængden af vand, som vi tapper fra hovedhanen – rent vand der kan anvendes til andre formål – og samtidig udleder væsentligt mindre spildevand. Vi vil som led i dette vurdere, hvorvidt vi kan implementere lignende tiltag på vores fabrikker i Bollebygd og Gdansk.

## Spildevand

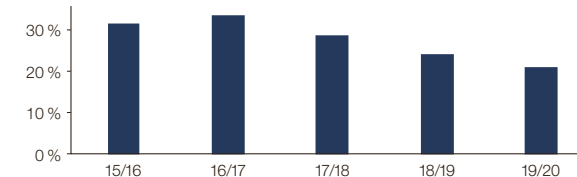


## Affald

### Vi vil øge andelen af genanvendt affald fra vores produktion med 25%

Vores målsætning om at opnå en stigning i genanvendelsesprocenten af affald fra vores produktion i forhold til 2015/16 kommer til at kræve et stort arbejde. For at opnå dette skal vi sikre en højere grad af sortering samt indgå nye aftaler og partnerskaber omkring affaldshåndtering. Vi ser allerede nu ind i nye muligheder for affaldshåndtering, som både kan give mere præcise data for vores affaldsfraktioner og øge andelen af genanvendelse af særlige typer af affald.

## Genanvendelsesprocent – produktionsaffald



## Miljøledelse

Vi arbejder med ISO 14001 miljøledelsessystem for at opnå løbende forbedringer i vores miljøpræstationer og sikre, at vi hele tiden overholder den gældende miljølovgivning. Vores fabrikker i Kolding, Bollebygd og Gdansk er ISO 14001-certificerede. Med vores ISO 9001-certificering sikrer vi vores kunder en ensartet, høj kvalitet. Vores fabrikker i Kolding, Bollebygd og Gdansk samt dele af vores hovedkvarter i Rødovre er alle ISO 9001-certificerede.

## Millioninvestering i moderne produktion

Flügger investerer samlet 200 mio. DKK i at skabe en topmoderne og fremtidssikret produktion, der imødekommer kundernes stigende efterspørgsel på miljørigtige produkter og myndighedernes stadig stigende regulatoriske krav.

fabrikken i Sverige, og derfor er det et naturligt valg for os at beholde produktionen af dette i Sverige,” fortæller Jimmi Mortensen, CEO i Flügger.

### Produktion tæt på nærmarkederne

Investeringerne sker som led i konsolideringen af koncernens produktion, hvor den geografiske nærhed til Flüggers hovedmarkeder prioriteres. Den planlagte nedlukning af koncernens produktionsanlæg i Shanghai, Kina i foråret 2020 skal også ses i denne sammenhæng.

I efteråret 2019 påbegyndte Flügger en konsolidering af produktionen, herunder at flytte al produktion af vandbaseret maling fra Bollebygd, Sverige, til koncernens produktionsanlæg i Kolding. Anlægget i Kolding moderniseres for at skabe så moderne og ren en produktion som muligt, og investeringen lyder på cirka 130 mio. DKK. Ombygningen forventes færdig i løbet af 2021. Flügger forventer, at den svenske produktion af vandbaseret maling vil være fuldt flyttet til Kolding fra 2022, og at al produktion af maling vil være 100 % vandbaseret i løbet af 2020.

### Nyt spartelanlæg i Sverige

I sommeren 2019 tog Flügger desuden det første spadestik til et nyt spartelanlæg, som etableres i tilknytning til det eksisterende lager i Bollebygd. Anlægget, som skal imødekomme den fortsat stigende efterspørgsel på spartel, ventes at stå færdigt i løbet af 2021.

”Efterspørgslen på spartel er fortsat stigende, og vi har behov for øget produktionskapacitet. Derfor investerer vi cirka 70 mio. DKK i et nyt spartelanlæg i Sverige. Samtidig har vi stort knowhow inden for produktion af spartel på

*Flüggers fabrik i Kolding gennemgår en gennemgribende modernisering for blandt andet at skabe så ren en produktion som muligt.*



**ReColor  
Production**

**CO<sub>2</sub>-neutral i 2030**



Fokus	År	Målsætning
CO <sub>2</sub>	23/24	50 % reduktion i CO <sub>2</sub> pr. liter maling vi producerer
Spildevand	23/24	25% reduktion i spildevand pr. liter maling vi producerer
Affald	23/24	Øge andelen af genanvendt affald fra vores produktion med 25 %

# ReColor Packaging

I de kommende år vil vi have stort fokus på brugen af emballage, herunder særligt plastik. Vi har valgt FN's Verdensmål 14 (Livet i havet) som paraply for vores arbejde med emballage med fokus på plastik. Vi arbejder på at blive langt bedre til både at genanvende plastik og bruge genanvendt plastik i vores produkter, herunder spande, pensler, maleruller, malebakker osv. Desuden passer vores arbejde med emballage direkte ind i FN's Verdensmål 12 (Ansvarligt forbrug og produktion), hvor vi aktivt arbejder med at fremme bæredygtig ressourceanvendelse på tværs af hele værdikæden.

## Genanvendt plastik

### Vores overordnede målsætning er at bruge 75 % genanvendt plastik i 2030

Allerede i 2023/24 er det målet, at alle vores varer til videresalg, der indeholder plastik, som eksempelvis malebakker, pensler mv., skal bestå af minimum 50 % genanvendt plastik. Det samme gælder 25 % af vores spande.

Vi vil som producent arbejde med cirkulære løsninger, både nationalt og internationalt, så plastik ikke brændes eller ender i havene og naturen, men i stedet indsamles, sorteres, genbruges og genanvendes. Ved at øge andelen af genanvendt plastik i vores produkter reducerer vi klimaaftrykket, da næsten alt jomfruelig plastik er produceret på fossile brændsler.

Vi er i løbende dialog med leverandører om at øge andelen af genanvendt plastik i vores produkter. Vi bruger blandt andet 100 % genanvendt plastik i vores malebakker, og vores Wood Tex-spande indeholder 50 % genbrugsplast.

### Take-back og bæredygtig genanvendelse af plastemballage

Som del af vores aktiviteter inden for området ReColor Packaging ønsker vi proaktivt at imødekomme EU's emballagedirektiv om udvidet producentansvar på plastikemballage, som træder i kraft 31. december 2024. Vi vil derfor frem mod 2023/24 søge samarbejdspartnere fra både det private, forskningsinstitutioner og myndigheder med henblik på at etablere endnu mere

effektive løsninger for take-back og bæredygtig genanvendelse af vores emballage. I første fase vil vi, frem mod sommeren 2021, fokusere på at kortlægge eksisterende og mulige affaldsløsninger og -infrastruktur i hovedstæderne i vores produktionslande. Det vil primært ske gennem dialog og samarbejde med myndighederne i henholdsvis København, Stockholm og Warszawa. Fokus vil i første omgang være på vores Flügger plastspande, herunder på de lokale miljø- og håndteringsmæssige fordele og ulemper ved henholdsvis brug af genbrugs- og jomfruelig plastik.

## Innovativ emballage

### Vi vil lancere en linje med maksimal andel af genanvendt plastik

Som en del af vores aktiviteter under ReColor Packaging vil vi udvikle emballage til en serie af maling, som indeholder den maksimale andel af genanvendt plastik og samtidig fungerer som frontløber for resten af vores sortiment. Vi er i løbende dialog med leverandører om udvikling af nye emballageformer.

Vi har allerede lanceret 50 % genbrugsplast i vores Woodtex-serie, som er produkter til udendørs træbeskyttelse.

## Optimering af pålæsning

### Vi vil øge vægten af gods på de paller, vi transporterer, med 40 %

Herigennem vil vi reducere klimapåvirkningen fra transport i 2023/24 i forhold til 2018, som er det seneste år, vi har valide data for. Dette tiltag reducerer emballageforbruget og reducerer klimapåvirkningen fra transport, da der skal færre kørsler til at bringe varerne ud til vores butikker og kunder.



**ReColor Packaging**

75 % genanvendt plastik i 2030

Fokus	År	Målsætning
Genanvendt plastik	23/24	Alle vores varer til videresalg og minimum 25 % af vores spande skal bestå af minimum 50 % genanvendt plastik
Innovativ emballage	23/24	Lancere ny serie, hvor spandene indeholder maksimal andel af genanvendt plastik
Optimering af pålæsning	23/24	Øge vægten af gods på de paller, vi transporterer, med 40 %

14 LIVET I HAVET

## Små tiltag, der gør en stor forskel

I januar 2020 omlagde Flügger produktionen af malebakker til 100 % genbrugsplastik, og dette er første skridt inden for brug af genbrugsplastik på vores fabrik i Bodafors, Sverige. Flüggers overordnede målsætning er at bruge 75 % genanvendt plastik i 2030, men ambitionen er, at allerede i 2023/24 skal alt vores tilbehør og værktøj, der indeholder plastik, bestå af minimum 50 % genbrugsplastik.

Som malingproducent udgør spande den største del af vores samlede plastikforbrug, men plastik indgår også i malebakker, håndtag til pensler, ruller og spartler samt afdækningsplast. Dette er alle varegrupper, som umiddelbart kan synes små, men som gør en stor forskel i det samlede plastikforbrug. På vores fabrik i Bodafors, har Flügger siden 1990 haft egenproduktion af både spande, malebakker samt håndtag til pensler og ruller, og alene plasten til produktionen af malebakker udgør 50 tons årligt ud af den samlede produktion på cirka 240 tons plastik om året.

På fabrikken i Sverige har der de seneste år været stort fokus på at tænke i grønne løsninger, herunder at genanvende varme og plastik samt at reducere elforbruget. Dette har blandt andet betydet investeringer i maskiner, der bruger op til 30 % mindre energi, udskiftning til LED-belysning i produktionen og på lageret samt overgang fra oliebaseret opvarmning til fjernvarme. Skiftet til genbrugsplastik er derfor foretaget som en naturlig del af det målrettede arbejde, der foretages på fabrikken for at overgå til mere bæredygtige råvarer. Siden januar 2020 er alle Flüggers egenproducerede malebakker fremstillet af 100 % genbrugsplastik.

Med malebakkerne på plads er næste fase gået i gang. Her gennemgår vi det samlede sortiment af pensel- og rullerkafter. Flügger videresælger desuden store mængder afdækningsplast, og vi forventer, at også dette udelukken-  
de vil være lavet af genbrugsplastik i løbet af 2020.

# ReColor Paint

I Flügger traf vi for længe siden et aktivt valg om at gå væk fra olie- og solventbaseret maling med mineralsk terpentin og i stedet fokusere på vandbaseret produktion. Vi var derfor nået langt allerede i 2015/16, og vi arbejder fortsat på at nedbringe de sidste procenter af indholdet af disse stoffer frem mod 2023/24. Terpentinbaserede produkter udgør i dag en meget lille del af den samlede produktion i Flügger. Koncernen besluttede i efteråret 2019, at al produktion af solventbaserede produkter og husholdningskemi, som i dag produceres i Bollebygd, Sverige, lukkes ned og outsources i løbet af de kommende to år. I 2030 vil vi udelukkende producere 100% vandbaseret maling, men vi ønsker at sætte barren for bæredygtig maling endnu højere.

Som paraply for vores arbejde med ReColor Paint har vi valgt Verdensmål 3 (Sundhed og trivsel), herunder delmål 3.9 om reduktion af sygdom fra kemikalier og luftforurening. Desuden spiller Verdensmål 11 (Bæredygtige byer og lokalsamfund), herunder særligt delmål 11.6 vedrørende reduktion af miljøbelastningen pr. indbygger, en rolle for vores aktiviteter under ReColor Paint.

## Bæredygtig maling

### Vi vil forøge andelen af vores bæredygtigheds-certificerede Flügger-malinger til 80 %

Vi har en overordnet målsætning om udelukkende at producere bæredygtig maling i 2030. For os skal bæredygtig maling være international eller nordisk miljømærket. I 2015/16 var 11% af vores maling inden for varemærkerne Flügger, DAY-system og PP professional paint A/S miljømærkede. I 2019/20 var tallet steget til 68%, og vores mål i 2023/24 er, at 80% af vores maling er miljømærkede.

	Indeklima	Miljømærker	Vandbaseret
Basisår 15/16	Ingen produkter	11%	97,2%
Målsætning 23/24	Lancere ny serie maling med evne til at reducere skadelige udledninger efter påføring	80%	99%

Tabellen viser den procentvise fordeling af produceret maling for vores varemærker Flügger, DAY-system og PP professional paint A/S.

## Indeklima

### Vi vil lancere en serie maling med evne til at reducere skadelige udledninger efter påføring

Vi vil arbejde målrettet mod at udvikle funktionelle malinger med evne til at reducere f.eks. støj, støv, skadelige stoffer i indeklima og lignende efter påføring. Vores målsætning er at lancere en funktionel maling senest i 2023/24.

## Bæredygtig innovation

### Vi vil også udvikle maling med andre bæredygtige egenskaber og vil lancere en serie senest i 2023/24

Vi kan gøre meget selv, men endnu mere sammen. Partnerskaber er afgørende for at indfri vores ambitiøse mål inden for bæredygtig innovation.

Flügger samarbejder blandt andet med Teknologisk Institut, Københavns Universitet og flere udenlandske partnere om at skabe en mere robust træbeskyttelse, der holder længere og er bedre for miljøet. Et andet spændende projekt er vores forsknings samarbejde med Miljøstyrelsen, hvor vi arbejder på at udvikle nye teknologier til konservering af maling, for derved at kunne minimere mængden af biocider (konserveringsstoffer) i maling.

Vi vil løbende afsøge relevante partnerskabsmuligheder. Vi har udvalgt Verdensmål 11 (Bæredygtige byer og lokalsamfund), herunder specifikt delmål 11.6, som det bærende verdensmål for den måde, vi ønsker at arbejde med og indgå i partnerskaber. Gennem partnerskaber og innovation vil vi i de kommende år arbejde målrettet med at reducere den negative miljøbelastning pr. indbygger, udvikle produkter der bidrager positivt til et bedre indeklima, og sikre mindst mulig miljømæssig påvirkning fra vores emballage – også efter, at produkterne er anvendt.



\*International eller nordisk miljømærkning



## Flügger forsker i at fjerne biocider fra malingen

I et forskningsprojekt støttet af Miljøministeriet vil Teknologisk Institut og Flügger finde metoder til at lave maling med markant færre konserveringsmidler, der kan være allergifremkaldende og farlige for miljøet.

Som det er almen praksis i fødevarerindustrien, anvender også producenter af kosmetik, husholdningskemi og vandbase-ret maling konserveringsmidler for at undgå, at de uåbnede produkter fordærves af svampe og bakterier. Disse bakterie-dræbende midler går under fællesbetegnelsen biocider og har været anvendt i årevis, men nu tager Flügger handling for at kunne mindske mængden af stofferne, der i visse tilfælde kan fremkalde hudseksem og være skadelige for naturen.

”Hvis vi fra den ene dag til den anden droppede biocider, ville holdbarheden på vores maling gå fra flere år til måske én uge. Vi forsøger derfor at finde ud af, hvordan vi kan ændre malings sammensætning, og hvordan vi producerer den, så vi ikke er afhængige af disse biocider,” forklarer Søren Poulsen, Senior Advisor i Flüggers udviklingsafdeling.

På grund af de miljø- og sundhedsmæssige udfordringer med biocider skærper EU-myndighederne konstant kravene til brug af midlerne. Det betyder, at Flügger nu kun har meget få biocider at vælge imellem, og det sparsomme udvalg øger risikoen for, at bakterierne udvikler resistens over for de tilrådeværende midler, og at malingen rådner.

### Maling der hæmmer bakterievæksten

I partnerskab med Teknologisk Institut har Flügger anlagt to spor til at reducere og på sigt helt fjerne biocider i den vandbaserede maling. Det ene spor er at udskifte nogle af malings råstoffer, så malingen i sig selv bliver modstandsdygtig over for bakterier – altså at skabe en maling, hvor mikroorganismer har svært ved at trives.

– I udendørs muring, den såkaldte silikatmaling, tilsætter vi ikke biocider, da malingen er basisk, og den høje pH-værdi hæmmer væksten af mikroorganismer. Vi kan dog kun lave matte malinger med silikat, men ud fra den læring, vi har fået, kigger vi nu på andre råvarer til at lave en mere blank basisk maling, forklarer Søren Poulsen.

### Produktion med hygiejne i højsædet

Det andet spor i forskningsprojektet handler om at gøre selve produktionen så ren som muligt. Og her spillede ekspertisen fra faglig leder Jan Lorenzen fra Teknologisk Institut, der kategoriserer sig selv om ekspert i at slå bakterier ihjel, en stor rolle.

”Vi vidste, at bakterierne fandtes et sted i produktionssystemet, men ingen af vores kontroller af rør og tanke viste tegn på bakterier. Så vi planlagde et produktionsstop, skilte rør og filtre ad og fandt ellers utilgængelige hot spots med høj koncentration af Pseudomonas – en type bakterie, der notorisk er ekstremt svær at slå ihjel,” siger Jan Lorenzen og fortsætter:

”Sammen med Flüggers eksperter lagde vi en plan for, hvad det kræver at sikre effektiv rengøring af selv de mest utilgængelige afkroge af produktionslinjen. Det stod hurtigt klart for os, at det indebar en komplet ombygning, og at alle rør, filtre og tanke skal udstyres med automatiserede rensesystemer, der mekanisk og kemisk rengør og desinficerer komponenterne efter hver produktion.”

Flügger vil efter den store ombygning kunne producere maling med langt mindre risiko for at overføre bakterier til selve produktet, hvilket gør produktionen mere effektiv. Ombygningen af Flüggers fabrik i Kolding forventes færdig i 2021 og indebærer en investering på cirka 130 mio. DKK.



Søren Poulsen, Senior Advisor i Flügger arbejder på at ændre malings sammensætning, så brugen af konserveringsmidler kan mindskes eller helt undgås

# En ansvarlig arbejdsplads

Vores medarbejdere er vores vigtigste aktiv, og de spiller en nøglerolle i forhold til at indfri vores målsætninger og ambitioner inden for bæredygtighed. Vi vil i 2020/21 have øget fokus på at involvere og engagere medarbejderne i vores strategi, så vi sikrer et godt afsæt mod en grønnere fremtid.

I forhold til vores medarbejdere har vi valgt at tage udgangspunkt i Verdensmål nr. 8 (Anstændige jobs og økonomisk vækst). Særligt delmål 8.4 om gradvist at forbedre den globale ressourceudnyttelse inden for forbrug og produktion samt at forsøge at afkoble økonomisk vækst fra miljøføringelse er i fokus. Desuden vil vi i tråd med delmål 8.8 have fokus på et stabilt arbejdsmiljø og arbejdstagernes rettigheder.

## Great Place to Work

I Flügger arbejder vi systematisk med medarbejderengagement i samarbejde med Great Place to Work. Vi gennemfører en medarbejderundersøgelse en gang om året med det formål at få medarbejdernes vurdering af tilliden, stoltheden og fællesskabet på arbejdspladsen. Med udgangspunkt i den seneste besvarelse har vi valgt at iværksætte initiativer inden for to overordnede fokusområder i 2020/21: Tværgående samarbejde samt lederskab og kommunikation. Inden for tværgående samarbejde vil vi fokusere på kunderejsen som et tværgående ansvar, klare roller og ansvar samt arbejdsmiljø. Inden for ledelse og kommunikation vil vi have fokus på forandringsledelse, ledelsestræning, intern kommunikation og CSR.

Vi har i Flügger defineret en målsætning om at figurere blandt top-10 i kategorien af mellemstore virksomheder på Great Place to Works liste over de bedste danske virksomheder at arbejde for i 2023/24.

## Mangfoldighed

Hos Flügger tror vi på, at en mangfoldig arbejdsplads skaber de bedste resultater. Vi arbejder derfor på at sikre mangfoldighed både i ledelseslagene såvel som i alle øvrige medarbejdergrupper. Vi fokuserer på lige vilkår og på at identificere kandidater af

begge køn, når vi rekrutterer nye ledere. Vi tilstræber således, at begge køn er repræsenteret med mere end 40 %. Læs mere om den kønsmæssige sammensætning i bestyrelsen og øvrige ledelsesniveauer på side 41.

## Arbejdsmiljø

I Flügger er det en naturlig del af vores forretning at tage ansvar for vores medarbejders trivsel. Vi målretter vores indsats mod at sikre, at vores medarbejdere trives og føler sig både motiverede og engagerede. Vi prioriterer desuden sikkerheden for vores medarbejdere, kunder og gæster højt, og arbejder løbende med tiltag til optimering af arbejdsmiljøet på fabrikker, kontorer og i butikker. Vi arbejder aktivt med risikovurdering og eliminering af potentielle kilder til uheld, ulykker og forhold, der påvirker personers sundhed og trivsel.

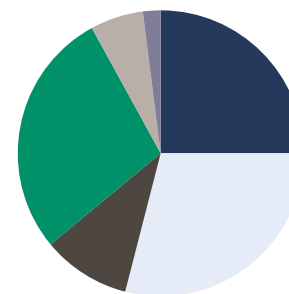
Det overordnede arbejdsmiljøarbejde er forankret i afdelingen for Quality, Health, Safety & Environment, hvor også ansvaret for ISO-certificeringerne inden for kvalitet (ISO9001) og miljø (ISO14001) er placeret.

## Donationer

I Flügger ønsker vi at bakke op om initiativer og donationer som i tråd med vores strategi har mennesker og klimaet i centrum. I juni 2019 stoppede vi desuden med at udlevere gratis plasticposer i vores egne butikker, og overskuddet fra salget af poser donerer vi til initiativer inden for velgørenhed og klima.

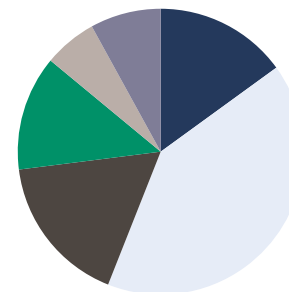
I regnskabsåret 2019/20 donerede vi 250.000 DKK til Danmarks Indsamlingen. En indsamling, hvor humanitære organisationer og DR går sammen for at hjælpe mennesker i nogle af verdens fattigste lande med at nå nogle af FN's verdensmål. Oveni det beløb indsamlede Flüggers medarbejdere 34.532 DKK. til indsamlingen.

Til Danmark planter træer donerede vi 50.000 DKK til et samarbejde mellem Danmarks Naturfredningsforening og TV2, som satte fokus på at engagere danskerne til i fællesskab at plante



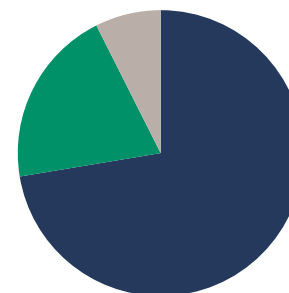
### Medarbejdere geografisk fordelt

- Danmark 25%
- Sverige 29%
- Norge 10%
- Polen 28%
- Kina 6%
- Island 2%



### Medarbejdere fordelt på anciennitet

- < 1 år 15%
- 1 - 5 år 41%
- 5 - 10 år 17%
- 10 - 15 år 13%
- 15 - 20 år 6%
- > 20 år 8%



### Medarbejdere fordelt på funktion/køn

- Salg & Distribution 1.247  
51% kvinder  
49% mænd
- Produktion 348  
35% kvinder  
65% mænd
- Administration 128  
62% kvinder  
38% mænd

Antal medarbejdere pr. 30.04.2020

træer og bane vej for nye skove til gavn for mennesker, natur og dyr. Derudover går en andel af pengene også til at bevare rydningstruede skove i Danmark og udlandet.

### Lokale initiativer og bidrag

Udover kontante donationer til større indsamlinger, støtter vi lokale initiativer som f.eks. byforskønnelse i form af gavlmalerier i Aalborg, hvor vi gennem flere år har doneret maling og vejledning til WEAArt-projektets godt 40 gavlmalerier i byrummet, som er udført af internationalt anerkendte kunstnere. Derudover har vi doneret maling til julemærkehjemmet i Roskilde, maling og materialer til renovering af Karen Blixen museet under hensyntagen til bygningens historie, og maling til Brdr. Krügers showroom i København for at nævne udvalgte eksempler.

For to år siden lancerede Flügger fordelsprogrammet Flügger Andelen i Norge. Programmet blev lanceret i Sverige pr. 1. juni 2019 og i Danmark pr. 1. maj 2020. Flügger Andelen er et program for idrætsklubber, foreninger og frivillige organisationer, hvor medlemmerne får rabat i Flüggers butikker, og det efterfølgende år får klubben udbetalt fem procent af det samlede køb som støtte. Flügger Norge har gennem Flügger Andelen i januar 2020 uddelt 540.000 norske kroner i støtte til foreninger og idrætshold i hele Norge, mens Flügger Sverige har udbetalt godt 10.000 svenske kroner gennem programmet.

Mange af disse initiativer kan der læses mere om på [www.flugger.com](http://www.flugger.com).

## Flügger i sadlen for Danmarks Indsamling

Kunder, medarbejdere og medlemmer af Flüggers ledelse trodsede januarkulden og tilbagelagde mere end 450 kilometer på cykel gennem det danske land i den gode sags tjeneste. Flügger var hovedsponsor på Danmarks Indsamlings cykelevent, Flügger Danmarks Stafetten, der havde til formål at samle ind til Danmarks Indsamling og børn på flugt.

Cirka 75 cykelryttere deltog i Flügger Danmarks Stafetten, som krævede god form og det rette udstyr for at komme igennem de i alt seks etaper, som stafetten bød på. Etaperne var planlagt, så ruterne bød på så lidt flad asfalt som muligt, og de snoede sig gennem nogle af de smukkeste områder i Danmark. Vejret viste sig primært fra den våde side, hvilket resulterede i underlag, der udfordrede deltageres teknik og gav strækninger med masser af mudder.

Sjette og sidste etape sluttede ved DRs store indsamlingsshow i Vejle Musikteater lørdag den 1. februar 2020, hvor CEO Jimmi Mortensen kunne overrække det samlede bidrag på i alt 284.532 DKK fra Flügger og Flüggers medarbejdere til Danmarks Indsamlingen og børn på flugt.

”Som virksomhed ønsker vi at tage et socialt ansvar, og her er Danmarks Indsamlingen relevant, da vi herigennem får mulighed for at støtte bredere, end hvis vi havde doneret til en enkelt af de velgørende organisationer,” siger Jimmi Mortensen, der selv deltog i den afsluttende etape, som blev tilbagelagt i regn og mørke.

Undervejs fik Flügger Danmarks Stafetten blandt andet selskab fra Riwal Readynez Cycling Team, Chris Anker Sørensen, cykelrytter og ekspert på TV2 Sport, samt Ahmad Walid Rashidi, som mistede sit venstre underben som barn under krigen i Afghanistan, og nu arbejder for at hjælpe børn i Afghanistan, som har været ofre for krigen.



Startskuddet til Flügger Danmarks Stafetten foregik fra Flügger farver i Rødovre

# Risikoforhold

Flügger group A/S er eksponeret for en række forskellige risici, der varierer efter kundesegment, marked og produktområde. Bestyrelsen og direktionen forholder sig løbende til koncernens samlede risikoprofil og væsentlige enkeltstående risici.

Formålet med koncernens risikostyring er dels at identificere og vurdere relevante risici og dels at reducere, minimere eller kontrollere påvirkningen fra disse risici.

Bestyrelsen har ansvar for koncernens risikopolitik og vurderer løbende koncernens overordnede risikoprofil i samarbejde med direktionen. Direktionen er ansvarlig for at identificere, vurdere og kvantificere risikoudviklingen og håndtere dag-til-dag risici.

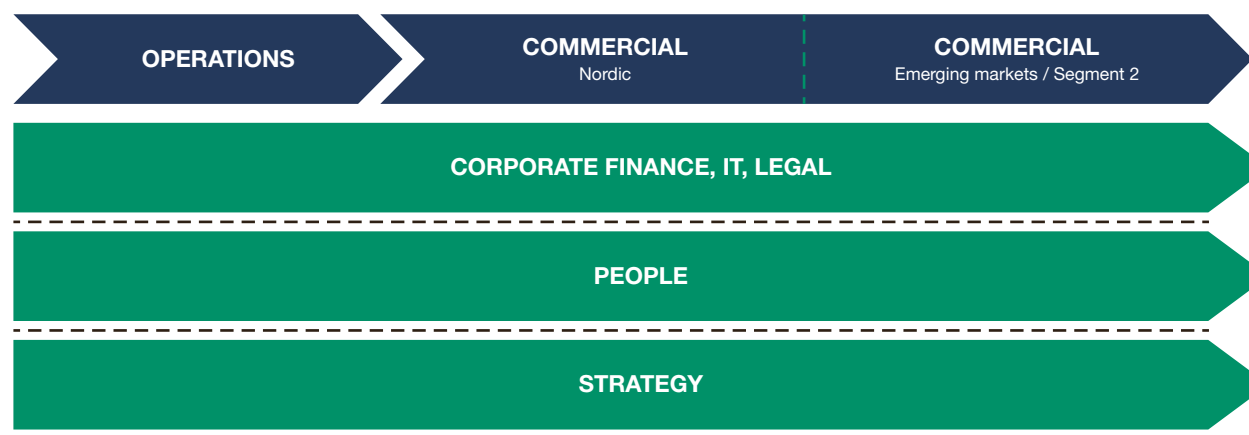
## Risikostyring og rapportering

Flüggers risikostyringsmodel er opdelt efter produktion (Operations), salg (Commercial) og tværgående koncernfunktioner. Dette sikrer, at alle funktioner i organisationen er opmærksomme på, at relevante risici identificeres og håndteres løbende.

## Flüggers risikomatrix

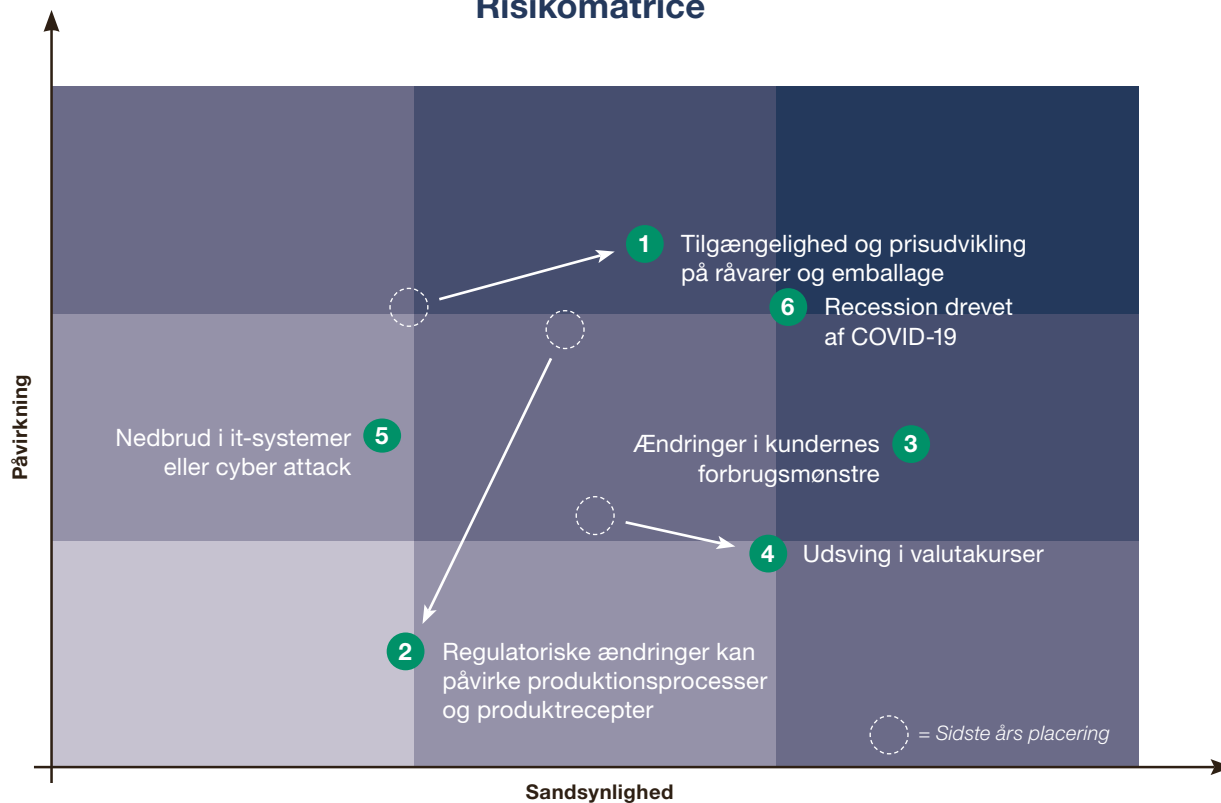
Flüggers risici er kategoriseret i risikomatrixen afhængigt af sandsynlighed for, at de indtræffer samt påvirkning på de økonomiske resultater, hvis de indtræffer. Risikobilledet er forværret i forhold til regnskabsåret 2018/19, som følge af den usikkerhed COVID-19-pandemien påfører samfundet. Internt har vi styrket indkøb og produktionsprocesser, hvilket har medvirket til at reducere risici.

## Flüggers risikostyringsmodel



# Governance

## Risikomatrice



### 1 Tilgængelighed og prisudvikling på råvarer og emballage

Flügger er afhængig af råvarernes tilgængelighed og prisudvikling. Det gælder i særdeleshed titandioxid og flyveaske, der er nøgleingredienser i produktion af maling og spartel. Stigende råvarepriser er på den korte bane vanskelige at overføre direkte til salgspriserne, og omvendt forholder det sig ved faldende råvarepriser. Flügger har for alle væsentlige råvarer indgået aftaler med mindst to leverandører, for at stå bedst muligt i forhold til den enkelte leverandørs prisstigninger eller manglende leveringsevne. Herudover følges udviklingen på råvarepriser tæt, så vi hurtigt kan reagere i tilfælde af væsentlige ændringer. COVID-19-pandemien øger risikoen vedrørende tilgængelighed og kan lede til større udsving i råvarepriser.

### 2 Regulatoriske ændringer kan påvirke produktionsprocesser og produktrecepter

Kravene til produkternes indhold, CO<sub>2</sub>-aftryk og miljøpåvirkning samt mærkningskrav er under konstant forandring, og kræver, at vi hele tiden er på forkant med nye krav, uanset om de opstår direkte via lovgivning, eller som krav fra kunderne. Der arbejdes løbende på opdatering af produktrecepter samt forbedring af produktionsanlæg, så de kan leve op til de kommende regulatoriske stramninger. Som forventet blev titandioxid i støvform i februar 2020 klassificeret som potentielt kræftfremkaldende, men de afledte krav til produktionsforhold samt mærkning blev mindre byrdefulde end oprindelig vurderet, hvorfor den samlede risiko for regulatoriske ændringer anses for reduceret.

### 3 Ændringer i kundernes forbrugsmønstre

Vi ser en generel tendens mod urbanisering, digitalisering og færre men større butikker. For at være på forkant med denne udvikling har Flügger de seneste år konsolideret butiksnettet med cirka 5-15% om året. I tilknytning hertil implementerede Flügger i 2019/20 e-commerce med direkte leverancer til kunderne, hvilket forventes at kunne kompensere for det salg, der forventeligt tabes ved konsolidering af butiksnettet.

### 4 Udsving i valutakurser

Flügger er naturligt sikret for valutaudsving i Danmark og Sverige, idet der er både salg og produktion i samme lande. For Norge, Polen, Kina og eksportmarkederne, hvor der ikke er væsentlig produktion, er der øget eksponering, som delvist afdækkes ved finansielle kontrakter. COVID-19-pandemien medfører øgede udsving i valutakurserne, hvorfor den samlede risiko vurderes som stigende. Udsvingene i valutakurserne kan mitigeres ved prisstigninger, men det tager dog typisk 1-3 måneder at implementere prisstigninger, afhængig af kundesegment.

### 5 Nedbrud i it-systemer eller cyber attack

Flüggers drift er afhængig af stabile it-systemer, for at sikre at produktionen løbende tilpasses efterspørgslen. Længere tids nedbrud i it-systemerne, uanset om det er forårsaget af interne forhold eller eksterne angreb, kan få betydelige økonomiske konsekvenser. Vi har de forgangne år styrket stabiliteten og modstandsdygtigheden i systemerne, herunder sikret et solidt grundlag for systemer, der hostes af eksterne samarbejdspartnere. I tillæg til dette har vi tegnet basis forsikringsdækninger for at reducere risikoen ved cyber crime.

### 6 Recession drevet af COVID-19

Vi har i regnskabsåret 2019/20 set en betydelig påvirkning af vores forretning som følge af udbruddet af COVID-19, både i form af øget salg til konsumenter, men også i form af reduceret salg som følge af lukkede butikker og svag efterspørgsel fra professionelle malere. For regnskabsåret 2020/21 forventer Flügger fortsat at blive eksponeret i både positiv og negativ retning. På mellemlang sigt er der risiko for øgede tab på tilgodehavender og faldende efterspørgsel fra særligt det professionelle segment.

# Aktionærforhold

## Hvorfor er Flügger børsnoteret

Flügger er et familieaktieselskab, hvis B-aktier blev introduceret på NASDAQ Copenhagen A/S i efteråret 1983. Selskabets A-aktier er ikke børsnoteret.

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, professionalismisme i ledelsen samt bidrager til at gøre selskabet til en attraktiv arbejdsplads.

## Køb af egne aktier

Flügger har lejlighedsvist anvendt overskudslikviditet til køb af egne aktier. De senere år har selskabet med en egenbeholdning på mere end 100.000 styk aktier været tilbageholdende med yderligere opkøb, idet likviditeten i aktien har været relativ lav. Bestyrelse og direktion har på det seneste iværksat bonus- og optionsprogrammer til ledende medarbejdere, hvilket kan udløse behov for aktietilbagekøb. Det forventes derfor, at bestyrelsen på den kommende generalforsamling vil bede generalforsamlingen om bemyndigelse til at erhverve egne aktier og at bemyndigelsen vil blive givet.

## Politik vedrørende udbytte

Det er selskabets politik – under skyldigt hensyn til selskabets kapitalstruktur – at udbetale et relativt højt udbytte set i forhold til børskursen og den aktuelle markedsrente.

For regnskabsåret 2019/20 foreslår bestyrelsen, at der udbetales udbytte på 10 DKK pr. 20 DKK aktie.

## 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 noteret på Nasdaq Copenhagen under fondskoden DK0010218189 med kortnavn FLUG B. Marketmaker på aktien er Danske Bank.

Ultimo regnskabsåret 2019/20 var der registreret 1.428 navnede aktionærer i selskabets ejerbog, som tilsammen ejede 95,9% af aktiekapitalen og 98,5% af stemmerne. Selskabets beholdning af egne aktier udgjorde 3,8% af aktiekapitalen. De er stemmeløse iflg. selskabsloven og værdisat til 0 DKK.

### Sammensætning af akitekapital 30. april 2020

Antal	Aktier	%	Stemmer	%
A-aktier	590.625	19,7	5.906.250	72,0
B-aktier	2.296.647	76,6	2.296.647	28,0
B-aktier i selskabet <sup>1</sup>	112.728	3,8	-	-
I alt	3.000.000	100,0	8.202.897	100,0

### Ejerstruktur 30. april 2020

Storaktionærer (>5%)	Aktier	%	Stemmer	%
Susan Schnack	150.069	5,0	150.069	1,8
Karin Hamilton Jakobsen	167.374	5,6	167.374	2,0
Bo Hamilton	167.075	5,6	167.075	2,0
Thomas Hamilton	167.075	5,6	167.075	2,0
Ejendomsselskabet CASA A/S	300.590	10,0	300.590	3,6
Ulf & Sune Schnack <sup>2</sup>	1.358.231	45,3	6.673.856	80,3
I alt	2.310.414	77,0	7.626.039	91,7

<sup>1</sup> B-aktier i selskabet (selskabets egne aktier) er ikke medregnet i antallet af stemmer, da stemmeret for disse ikke kan udøves.

<sup>2</sup> Ulf og Sune Schnack (far og søn) ejer tilsammen 1.358.231 stk. Flügger-aktier, hvoraf 590.625 stk. A-aktier samt 720.610 stk. B-aktier er placeret i SUS 2013 ApS (Flügger Holding).

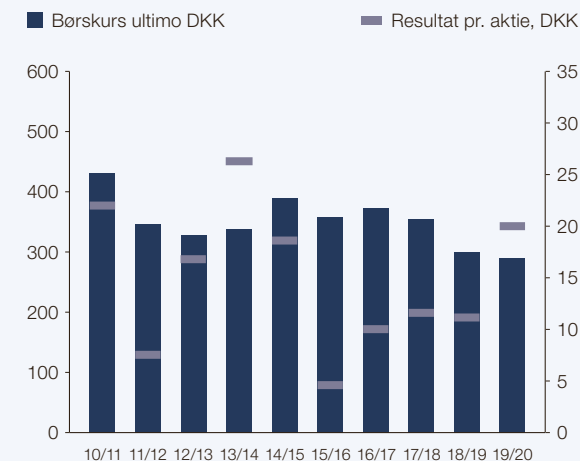
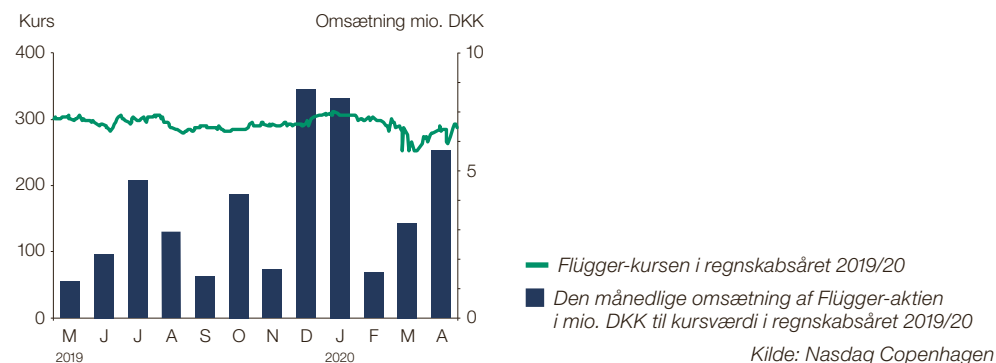
## Kommunikation med investorerne

Selskabet offentliggøre løbende kvartalsrapporter og årsregnskab til markedet med regnskabstal og eventuelt revideret skøn på fremtiden. De kan ses på selskabets hjemmeside [www.flugger.com](http://www.flugger.com) under punktet investor.

Det er selskabets ambition at sikre et højt og troværdigt informationsniveau, og vi 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 fire uger før offentliggørelse af finansielle rapporter.

Eventuelle spørgsmål kan løbende stilles til Head of Communication, Ulla Matthiesen på +45 40 64 75 87 eller på mail [ulma@flugger.com](mailto:ulma@flugger.com). Vi henviser desuden til koncernens interessent- og IR-politik på [www.flugger.com/investor](http://www.flugger.com/investor).

## Kursudviklingen og månedsomsætningen på Flügger-aktien i regnskabsåret 2019/20



mio. DKK 2010/11 2011/12 2012/13 2013/14 2014/15 2015/16 2016/17 2017/18 2018/19 2019/20

### Aktiedata ultimo\*

Udestående aktie a 20 DKK, 1.000 stk.	2.904	2.904	2.902	2.878	2.877	2.877	2.877	2.881	2.887	2.887
Ordinært resultat efter skat pr. aktie, DKK (EPS)	22	8	17	26	19	5	10	12	11	20
Indre værdi pr. aktie, DKK	275	267	284	291	299	282	277	264	257	261
Foreslået udbytte pr. aktie a 20 DKK	15	6	9	13	15	15	15	15	10	10
Flügger børskurs	431	345	327	340	390	359	372	352	300	290
Pris pr. overskudskrone (P/E), DKK	20	45	19	13	21	78	37	30	27	14
Kurs / indre værdi, (K/I)	1,6	1,3	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,1
Flügger børsværdi, mio. DKK	1.251	1.002	949	979	1.122	1.077	1.116	1.056	900	869
OMX PI index	430	420	494	643	860	854	876	886	924	1.038

### Definitioner

#### Udestående aktier

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

#### Selskabets børsværdi

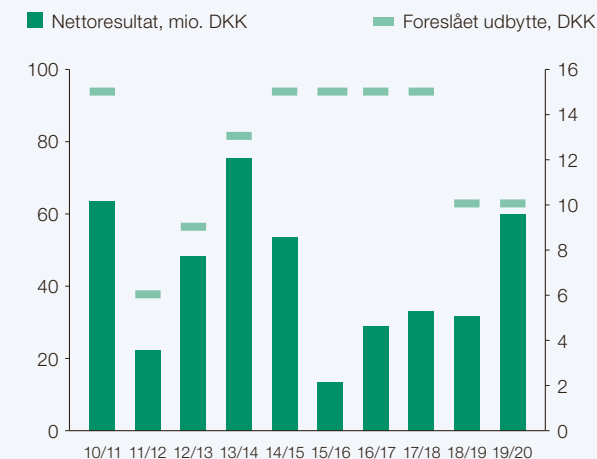
Antal udestående aktier (inkl. A-aktier) x aktiekursen

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

Årets resultat efter skat og minoritetsandele fordelt på udestående aktier

#### Indre værdi pr. aktie, DKK

Årets indre værdi fordelt på antal udestående aktier



\* Nøgletal er udregnet efter Dansk Finansanalytikers anbefalinger.





# Selskabsledelse

Aktionærerne er den øverste myndighed i Flügger og udøver deres rettigheder på generalforsamlingen. Alle aktionærer har, i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter, ret til at komme med forslag, deltage i og stemme på generalforsamlingen.

Ledelsen i Flügger er todelt og består af en bestyrelse samt en direktion. Bestyrelsen ansætter og superviserer direktionen, fastsætter den overordnede strategi, følger op på performance og bidrager herved til koncernens løbende udvikling. Direktionen er ansvarlig for virksomhedens daglige ledelse, herunder organiseringen af selskabet, implementering af strategien samt rapportering til bestyrelsen.

## Bestyrelsen i Flügger group A/S

Bestyrelsen i Flügger består af fire medlemmer valgt af generalforsamlingen samt to medarbejderrepræsentanter. Der er på generalforsamlingen direkte valg af bestyrelsens formand og næstformand.

De generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges for et år ad gangen, og genvalg er muligt. Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fireårig periode.

Med den nuværende bestyrelsessammensætning er der opnået en ligelig kønsfordeling jf. Erhvervsstyrelsens vejledning på området.

Ved sammensætning af de fire generalforsamlingsvalgte medlemmer er der fokus på mangfoldighed samt på medlemmernes kompetencer og erfaringer. Der tilstræbes en ligelig kønsmæssig repræsentation, som samtidig afspejler væsentlige kompetencer inden for Flüggers kerneområder, herunder indsigt i og erfaring med international ledelse, finansiel styring, produktion og markedsføring.

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

## Bestyrelsens selvevaluering

Bestyrelsens selvevalueringprocedure foregår ved en anonym, kvantitativ undersøgelse, der gennemføres årligt forud for afslutningen på regnskabsåret. Resultaterne fra dette års selvevaluering viser generelt en stor tilfredshed med effektiviteten, indholdet og frekvensen af bestyrelsesmøderne samt med den information, der gives i forbindelse med møderne. Evalueringen viser desuden, at alle bestyrelsesmedlemmerne er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet i bestyrelsen samt med bestyrelsesformanden.

## Vederlagspolitik og vederlagsrapport

For at skabe mere gennemsigtighed for aktionærerne har Flügger valgt allerede i år at udarbejde og offentliggøre en vederlagsrapport for aflønning af bestyrelsen og direktionen. Den reviderede vederlagspolitik skal, jf. reglerne på området, godkendes på generalforsamlingen i 2020, mens der først skal gennemføres en vejledende afstemning om vederlagsrapporten på generalforsamlingen 2021.

Vi henviser til koncernens vederlagspolitik, som kan læses på [www.flugger.com/investor/corporate-governance/vederlagspolitik/](http://www.flugger.com/investor/corporate-governance/vederlagspolitik/) og vederlagsrapport på [www.flugger.com/investor/corporate-governance/vederlagsrapport/](http://www.flugger.com/investor/corporate-governance/vederlagsrapport/) samt rapport om risikostyring, som kan læses på [www.flugger.com/investor/corporate-governance/risikostyring/](http://www.flugger.com/investor/corporate-governance/risikostyring/).

## Kønsmæssig sammensætning i de øvrige ledelsesniveauer

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

Flügger beskæftiger i alt 306 medarbejdere på øvrige ledelsesniveauer, defineret som medarbejdere med personaleansvar. Heraf er 54 % mænd og 46 % kvinder, og dermed er Erhvervsstyrelsens definition på en ligelig repræsentation af det underrepræsenterede køn (en fordeling på 40/60 %) på de øvrige ledelsesniveauer opfyldt, hvorfor selskabet har valgt ikke at formulere en politik på dette område.

## Bestyrelsesudvalg i Flügger group A/S

Selskabet har nedsat et revisionsudvalg samt et nominerings- og vederlagsudvalg.

Revisionsudvalgets formål er primært at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder overvåge overholdelse af gældende lovgivning, standarder og andre forskrifter for børsnoterede selskaber vedrørende regnskabsaflæggelse og offentliggørelse af finansiel rapportering, samt vurdere behovet for intern revision. Udvalgets medlemmer er valgt af bestyrelsen og består af Charlotte Strand (formand) og Carl Trock.

Nominerings- og vederlagsudvalget har til formål at indstille og anbefale kandidater til bestyrelsen, bidrage til at sikre en sammensætning i overensstemmelse med nærmere fastsatte kriterier, samt sikre overholdelsen af vederlagspolitik og de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, og komme med forslag til vederlag til bestyrelse og direktion. Udvalgets medlemmer er valgt af bestyrelsen samt hovedaktionæren og består af Ulf Schnack (formand), Carl Trock og Michael Mortensen.

## God selskabsledelse

Bestyrelsen forholder sig løbende til de danske anbefalinger for god selskabsledelse, og alle anbefalinger følges.

Den fulde redegørelse er tilgængelig på selskabets hjemmeside: [www.flugger.com/investor/corporate-governance/anbefalinger-god-selskabsledelse/](http://www.flugger.com/investor/corporate-governance/anbefalinger-god-selskabsledelse/).



Carl F.S. Trock

Michael Mortensen

Charlotte Strand

Mie Krog

Tomas Nordal Larsen

## Bestyrelse

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

Født 1954. Medlem af revisionsudvalget samt nominerings- og vederlagsudvalget. Medlem af bestyrelsen siden 2014.

**Kvalifikationer:** Solid ledelseserfaring fra store, internationale koncerner inden for byggematerialeindustrien som landechef og CEO i bl.a. Schneider Electric, Lauritz Knudsen A/S og Ruko A/S, samt som medlem af koncernledelsen af ASSA ABLOY AB.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.

**Øvrige ledelseshverv:** Bestyrelsesformand i TODO A/S, TODO Overfladeteknik A/S, SKANDI-BO A/S, HLM Landmåling A/S, SMT Nordic ApS, Restaurant Strandhotel Røsnæs ApS og Victoria Vet ApS. Administrerende direktør i CT Invest 2009 ApS og direktør i HyoToys ApS. Formand for Advisory Board på Dyrehøj Vinggaard.

### **Michael Mortensen, næstformand, uafhængig**

Født 1972. Stifter af CASA, udvikler, serieiværksætter, netværker. Medlem af nominerings- og vederlagsudvalget. Medlem af bestyrelsen siden 2015.

**Kvalifikationer:** Kender Flüggers marked i Danmark. Besidder iværksætterinitiativ; er med CASA A/S kåret til EY Entrepreneur Of The Year 2015. Har opbygget og solgt HusCompagniet (FM-Søkjær) A/S.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 300.590 stk. beroende i Ejendomsselskabet CASA A/S.

**Øvrige ledelseshverv:** Bestyrelsesformand i Ejendomsselskabet CASA A/S samt 3 datterselskaber, CASA Holding A/S samt 9 datterselskaber, Select Development A/S, DDLSLB A/S, Think Bigger Management A/S, Won Holding ApS samt 2 datterselskaber, F.M. 11805 Holding A/S, VICH 5701 ApS, Finn Mortensen Huse ApS, VT1 Holding ApS samt 2 datterselskaber, CASA Management Holding A/S, Ja Holding A/S, Ejendomsselskabet Bygholm A/S og Hybel Danmark A/S samt 3 datterselskaber. Bestyrelsesmedlem i M.M. 26 Holding A/S, Green Tech Group A/S samt 3 datterselskaber, Anpartsselskabet Kilden & Mortensen samt 1 datterselskab, CC Oscar Holding I A/S, CASA A/S, Plushusene Management ApS, Torvehallerne A/S, VICH 5700 ApS, Tegkeb A/S, Vica Denmark A/S og Jacobsen Plus A/S. Direktør i M.M. 26 Holding A/S samt 7 datterselskaber, Anpartsselskabet Søgrundene, Østbirk samt 2 datterselskaber, FM 09 Holding ApS, RM 07 Holding ApS, AM 14 Holding ApS, Komplementarselskabet Resireal NSF AarhusVejlby Holding ApS, Komplementarselskabet Resireal NSF AarhusVejlby Rækkehuse ApS, Resireal NSF AarhusVejlby Etagebyg I ApS, Resireal NSF AarhusVejlby Etagebyg II ApS og Redeborg ApS. Bestyrelsesmedlem og direktør i Komplementarselskabet

Plushusene ApS, Plushusene 1 ApS, Plushusene 2 ApS, Plushusene 4 Holding ApS samt 2 datterselskaber, Plushusene 5 Holding ApS, Plushusene 5 ApS, Plushusene 6 Holding ApS, Plushusene 6 ApS, Plushusene 7 Holding ApS. Plushusene 7 ApS og CC Copenhagen Residential A/S.

### **Charlotte Strand, uafhængig**

Født 1961. Formand for revisionsudvalget. Medlem af bestyrelsen siden 2017.

**Kvalifikationer:** Flere års erfaring som CFO i DONG Energy Wind Power og herfra også erfaring som ansvarlig for Governance og Compliance.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.

**Øvrige ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i PostNord AB, Per Aarsleff A/S og Per Aarsleff Holding A/S.

### **Mie Krog, uafhængig**

Født 1968., strategisk rådgiver. Medlem af bestyrelsen siden 2015.

**Kvalifikationer:** Har et godt kendskab til retailmarkedet inden for livstilsprodukter samt branding og e-commerce. Har tidligere arbejdet som Brand Director i LEGO, Marketingdirektør i JYSK og Retail- og Marketingdirektør i IDdesign.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.



Berit List Lassen



Jimmi Mortensen



Poul Erik Stockfleth



Ulf Schnack



Michael Larsen

## Direktion

Øvrige ledelseshverv: Bestyrelsesformand i Kentaur A/S, Allstyles A/S og Y-Connection Group A/S samt i Y Connection A/S. Bestyrelsesmedlem i Plantorama Holding A/S samt i Plantorama A/S, Ejendomsselskabet Plantorama A/S, Republica A/S, Ruths Hotel A/S, Fagbevægelsens Fordelsprogram A/S, Momento Consulting A/S, Care-Call A/S, Hammel Furniture A/S, Chromaviso Holding A/S samt i Chromaviso A/S, Chromaviso IP ApS, Scandinavian Executive Institute A/S. Bestyrelsesmedlem og administrerende direktør i SelectionF ApS. Direktør i Koldby ApS. Ejer af Vimavima.

### **Tomas Nordal Larsen, medarbejdervalgt**

Født 1969. Transport Manager i Flügger group A/S. Medlem af bestyrelsen siden 2019. Beholdning af Flügger-aktier: 0 stk.

### **Berit List Lassen, medarbejdervalgt**

Født 1964. Store Manager i Flügger Denmark A/S. Medlem af bestyrelsen siden 2019. Beholdning af Flügger-aktier: 155 stk.

### **Jimmi Mortensen, Chief Executive Officer**

Født 1974. Ansat i Flügger siden 2015. Uddannelse: Harvard, Stanford & INSEAD Executive Programme, MBA Henley Business School, HD-A Aarhus Universitet. Kvalifikationer: Erfaring fra Nobia Denmark A/S, Bygma Gruppen A/S, Saint-Gobain Distribution Denmark A/S. Beholdning af Flügger aktier: 1.066 stk. Optioner: 42.723 stk.

### **Poul Erik Stockfleth, Chief Financial Officer**

Født 1975. Ansat i Flügger siden 2019. Uddannelse: Statsautoriseret revisor, MSc Business Economics and auditing – CBS. Kvalifikationer: Erfaring fra NKT A/S samt Ernst & Young. Beholdning af Flügger-aktier: 384 stk. Optioner: 21.000 stk.

### **Ulf Schnack, Chief DNA Officer**

Født 1936. Ansat i Flügger siden 1958. Uddannelse: Kemiingeniør fra Krefeld, HD-A fra CBS. Kvalifikationer: Mere end 60 års erfaring i Flügger. Beholdning af Flügger-aktier: 1.349.892 stk. Heraf er de 1.311.235 aktier (590.625 stk. A-aktier samt 720.610 stk. B-aktier) ejet sammen med Sune Schnack gennem selskabet SUS 2013 ApS (Flügger Holding). Øvrige ledelseshverv: Direktør i ApS SPKR NR. 2722, BB 2014 ApS, SUS 2013 ApS og US 2013 ApS.

### **Michael Larsen, Chief Operations Officer**

Michael Larsen har valgt at fratræde sin stilling med ophør af ansættelsesforholdet hos Flügger den 31. juli 2020. Den registrerede direktion i Flügger group A/S består pr. 1. maj 2020 og fremadrettet af Jimmi Mortensen, Poul Erik Stockfleth og Ulf Schnack.

# Ledespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 1. maj 2019 til 30. april 2020 for Flügger group 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 yderligere krav i årsregnskabsloven 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 2020 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2019 til 30. april 2020.

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 25. juni 2020

## Bestyrelse:

Carl F. S. Trock, formand

Michael Mortensen, næstformand

Charlotte Strand

Mie Krog

Berit List Lassen

Tomas Nordal Larsen

## Direktion:

Jimmi Mortensen, CEO

Poul Erik Stockfleth, CFO

Ulf Schnack, CDO

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til kapitalejerne i Flügger group 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 2020 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2019 - 30. april 2020 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Vores konklusion er konsistent med vores revisionsprotokollat til revisionsudvalget og bestyrelsen.

## Hvad har vi revideret

Flügger group A/S's koncernregnskab og årsregnskab for regnskabsåret 1. maj 2019 - 30. april 2020 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.

Efter vores bedste overbevisning er der ikke udført forbudte ikke-revisionsydelser som omhandlet i artikel 5, stk. 1, i forordning (EU) nr. 537/2014.

## Valg

Vi blev første gang valgt som revisor for Flügger group A/S den 22. august 2011 for regnskabsåret 2011/12. Vi er genvælgt årligt ved generalforsamlingsbeslutning i en samlet sammenhængende opgaveperiode på 9 år frem til og med regnskabsåret 2019/20.

## 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 2019/20. 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.

## Måling af varebeholdninger

Værdiansættelsen af koncernens varebeholdninger, der sammensætter sig af råvarer, varer under fremstilling samt færdigvarer og handelsvarer, er baseret på regnskabsmæssige skøn, herunder vedrørende opgørelse af tillæg for indirekte produktionsomkostninger.

Vi fokuserede på området som følge af varebeholdningernes og vareforbrugets væsentlighed for regnskabet og kompleksiteten i de udøvede regnskabsmæssige skøn.

Vi henviser til beskrivelsen i note 2, 6 og 15 til koncernregnskabet.

## Hvordan vi har behandlet det centrale forhold ved revisionen

Vi gennemgik koncernens forretningsgange for varebeholdninger og vareforbrug, herunder for opgørelse af tillæg for indirekte produktionsomkostninger, omfattende udarbejdelse af for- og efterkalkulationer og den løbende registrering i selskabets økonomisystem.

Vi vurderede ledelsens model til opgørelse af indirekte produktionsomkostninger, samt testede at beregningerne er foretaget på et konsistent grundlag i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

Vi testede de centrale applikationskontroller, som sikrer korrekt registrering og beregning af standard kostpriser og varianter fra standard kostpriser til faktiske kostpriser efter vejede gennemsnit.

Vi testede stikprøvevist for- og efterkalkulationer, herunder beregningernes nøjagtighed og vurderede væsentligste forudsætninger.

## 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, 25 juni 2020

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 3377 1231



Thomas Wraae Holm  
statsautoriseret revisor  
mne30141



Poul P. Petersen  
statsautoriseret revisor  
mne34503

# Koncernregnskab

## Hovedopgørelser

Resultat- og totalindkomstopgørelse . . . . .	49
Balance . . . . .	50
Egenkapitalopgørelse . . . . .	51
Pengestrømsopgørelse . . . . .	52

## Noter

1	Anvendt regnskabspraksis . . . . .	53
2	Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg af den anvendte regnskabspraksis . . . . .	54
3	Nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag . . . . .	55
4	Segmentoplysninger . . . . .	56
5	Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse . . . . .	58
6	Omkostninger til vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision . . . . .	60
7	Andre driftsindtægter . . . . .	61
8	Andre driftsomkostninger . . . . .	61
9	Finansielle indtægter . . . . .	61
10	Finansielle omkostninger . . . . .	61
11	Skat . . . . .	62
12	Immaterielle aktiver . . . . .	63
13	Materielle aktiver . . . . .	64
14	Materielle aktiver - leasing . . . . .	66
15	Varebeholdninger . . . . .	67
16	Tilgodehavender . . . . .	67
17	Dagsværdimåling af finansielle instrumenter . . . . .	68
18	Køb af virksomhed . . . . .	69
19	Egenkapital . . . . .	71
20	Anden gæld . . . . .	72
21	Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser . . . . .	72
22	Pantsætninger . . . . .	73
23	Eventualforpligtelser . . . . .	73
24	Begivenheder efter udløb af regnskabsåret . . . . .	73
25	Nærtstående parter . . . . .	74
26	Koncernforhold . . . . .	74
27	Finansielle risici . . . . .	75



# Resultatopgørelse

Note		2018/19	2019/20
4	Nettoomsætning	1.823.542	1.894.736
5,6	Produktionsomkostninger	-831.105	-896.666
	<b>Bruttoresultat</b>	<b>992.437</b>	<b>998.070</b>
5,6	Salgs- og distributionsomkostninger	-766.466	-731.725
5,6	Administrationsomkostninger	-179.245	-177.697
7	Andre driftsindtægter	2.930	5.628
8	Andre driftsomkostninger	-8.933	-11.071
	<b>Primært driftsresultat</b>	<b>40.723</b>	<b>83.205</b>
9	Finansielle indtægter	11.002	19.418
10	Finansielle omkostninger	-10.299	-27.088
	Resultat før skat	41.426	75.535
11	Skat	-9.216	-15.165
	<b>Årets resultat</b>	<b>32.210</b>	<b>60.370</b>
<b>Resultatfordeling</b>			
	Aktionær i Flügger group A/S andel	32.210	57.844
	Minoritetsinteresser	-	2.526
	<b>Årets resultat</b>	<b>32.210</b>	<b>60.370</b>
<b>Resultat pr. aktie</b>			
19	Resultat pr. aktie a 20 DKK	11,2	20,0
19	Udvandet resultat pr. aktie a 20 DKK	11,2	20,0

# Totalindkomstopgørelse

	2018/19	2019/20
<b>Årets resultat</b>	<b>32.210</b>	<b>60.370</b>
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:		
Værdiregulering terminskontrakter		
- overført til finansielle poster	1	286
- urealiseret andel	-285	139
Kursregulering, døtre m.v.**	-8.874	-17.772
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>-9.158</b>	<b>-17.347</b>
Skat af anden totalindkomst*	63	-31
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>23.115</b>	<b>42.992</b>
* Skat af anden totalindkomst fremgår af note 11.		
** Den negative kursudvikling i 2019/20 skyldes primært udviklingen i SEK og NOK.		
<b>Totalindkomstfordeling</b>		
Aktionær i Flügger group A/S andel	23.115	40.466
Minoritetsinteresser	-	2.526
<b>Årets resultat</b>	<b>23.115</b>	<b>42.992</b>

# Balance

Note	30.04.2019	30.04.2020	
<b>Aktiver</b>			
12	Goodwill	70.226	119.628
12	Andre immaterielle aktiver	25.345	61.426
12	Forudbetalinger immaterielle aktiver	5.553	1.860
	<b>Immaterielle aktiver</b>	<b>101.124</b>	<b>182.914</b>
13	Grunde og bygninger	134.622	158.878
13	Tekniske anlæg og maskiner	37.278	42.246
13	Andet driftsmateriel	40.100	28.056
14	Leasingaktiver	-	401.236
13	Anlæg under udførelse	3.392	57.321
	<b>Materielle aktiver</b>	<b>215.392</b>	<b>687.737</b>
11	Udskudt skatteaktiv	4.612	17.668
	<b>Langfristede aktiver</b>	<b>321.129</b>	<b>888.319</b>
15	Varebeholdninger	324.420	298.742
16	Tilgodehavender	292.943	366.471
17	Værdipapirer	663	229
	Likvide beholdninger	156.232	137.291
	<b>Kortfristede aktiver</b>	<b>774.258</b>	<b>802.733</b>
	<b>Sum af aktiver</b>	<b>1.095.387</b>	<b>1.691.052</b>

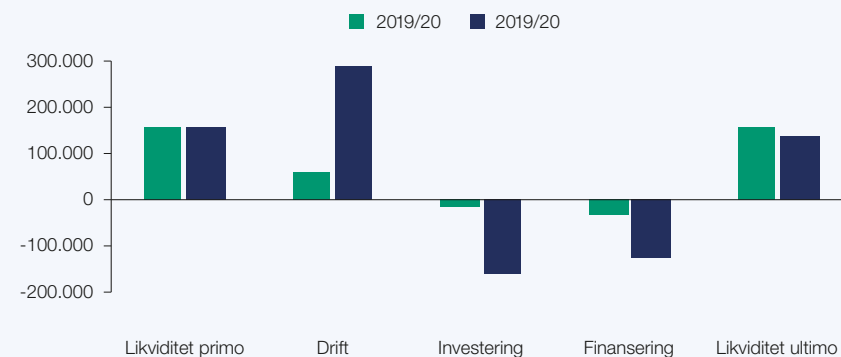
Note	30.04.2019	30.04.2020	
<b>Passiver</b>			
19	Selskabskapital	60.000	60.000
	Reserve for valutakursregulering	-88.345	-106.117
	Reserve for sikringstransaktioner	-221	173
	Overført resultat	740.739	770.412
	Foreslået udbytte	30.000	30.000
	<b>Egenkapital, ekskl. Minoriteter</b>	<b>742.173</b>	<b>754.468</b>
	Minoritetsandel	-	32.534
	<b>Egenkapital</b>	<b>742.173</b>	<b>787.002</b>
11	Udskudt skat	7.437	21.093
14	Leasingforpligtelse	-	320.860
	Anden gæld	-	6.151
	<b>Langfristede forpligtelser</b>	<b>7.437</b>	<b>348.104</b>
14	Leasingforpligtelse	-	85.096
21	Bankgæld	11.981	32.185
	Leverandører	150.842	189.026
	Selskabsskat	13.973	19.669
20	Anden gæld	168.881	225.638
	Periodeafgrænsningsposter	99	4.332
21	<b>Kortfristede forpligtelser</b>	<b>345.777</b>	<b>555.946</b>
	<b>Sum af passiver</b>	<b>1.095.387</b>	<b>1.691.052</b>

# Egenkapitalopgørelse

	Selskabskapital	Reserve for valutakursreguleringer	Reserve for sikringstransaktioner	Overført resultat	Foreslået/udloddet udbytte	Selskabets andel	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt
Egenkapital 30. april 2018	60.000	- 79.470	1	734.535	45.000	760.065	-	760.065
Periodens resultat	-	-	-	32.210	-	32.210	-	32.210
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:								
Værdiregulering terminskontrakter	-	-	-285	-	-	-285	-	-285
Kursregulering, døtre m.v.	-	- 8.874	-	-	-	-8.874	-	-8.874
<b>Anden total indkomst</b>	-	<b>-8.874</b>	<b>-285</b>	-	-	<b>-9.158</b>	-	<b>-9.158</b>
Skat af anden total indkomst	-	-	63	-	-	63	-	63
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>-8.874</b>	<b>-222</b>	<b>32.210</b>	-	<b>23.115</b>	-	<b>23.115</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-	-45.000	-45.000	-	-45.000
Udbytte egne aktier	-	-	-	1.709	-	1.709	-	1.709
Foreslået udbytte	-	-	-	-30.000	30.000	-	-	-
Aktie optioner	-	-	-	170	-	170	-	170
Egne aktier, anvendt i året	-	-	-	2.113	-	2.113	-	2.113
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	-	-	-	<b>-26.007</b>	<b>-15.000</b>	<b>-41.007</b>	-	<b>-41.007</b>
<b>Egenkapital 30. april 2019</b>	<b>60.000</b>	<b>-88.345</b>	<b>-221</b>	<b>740.739</b>	<b>30.000</b>	<b>742.173</b>	-	<b>742.173</b>
Periodens resultat	-	-	-	57.844	-	57.844	2.526	60.370
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:								
Værdiregulering terminskontrakter	-	-	425	-	-	425	-	425
Kursregulering, døtre m.v.	-	- 17.772	-	-	-	-17.772	-	-17.772
<b>Anden total indkomst</b>	-	<b>-17.772</b>	<b>425</b>	-	-	<b>-17.347</b>	-	<b>-17.347</b>
Skat af anden total indkomst	-	-	-31	-	-	-31	-	-31
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>-17.772</b>	<b>394</b>	<b>57.844</b>	-	<b>40.466</b>	<b>2.526</b>	<b>42.992</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-	-30.000	-30.000	-	-30.000
Udbytte egne aktier	-	-	-	1.134	-	1.134	-	1.134
Minoriteter tilgang	-	-	-	-	-	-	30.008	30.008
Foreslået udbytte	-	-	-	-30.000	30.000	-	-	-
Aktie optioner	-	-	-	495	-	495	-	495
Egne aktier, anvendt i året	-	-	-	200	-	200	-	200
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	-	-	-	<b>-28.171</b>	-	<b>-28.171</b>	<b>30.008</b>	<b>1.837</b>
<b>Egenkapital 30. april 2020</b>	<b>60.000</b>	<b>- 106.117</b>	<b>173</b>	<b>770.412</b>	<b>30.000</b>	<b>754.468</b>	<b>32.534</b>	<b>787.002</b>

# Pengestrømsopgørelse

Note	2018/19	2019/20
Primært driftsresultat	40.723	83.205
Af- og nedskrivninger	47.535	128.769
Andre ikke-kontante poster	-9.105	6.068
Ændring i tilgodehavender	-4.711	-39.635
Ændring i varebeholdninger	3.504	40.016
Ændring i leverandørgæld	-36.201	27.675
Ændring i anden driftsafledt gæld	17.491	40.451
<b>Pengestrømme fra drift før finans og skat</b>	<b>59.236</b>	<b>286.549</b>
Finansielle indtægter	3.229	9.553
Finansielle omkostninger	-1.864	-18.925
<b>Pengestrømme fra drift før betalt skat</b>	<b>60.601</b>	<b>277.177</b>
Betalt skat	-9.189	-4.758
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>51.412</b>	<b>272.419</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver	-6.177	-15.140
Køb af materielle anlægsaktiver	-15.602	-59.240
Salg af anlægsaktiver	6.728	1.437
18 Køb af virksomhed	-	-86.376
<b>Pengestrømme til investeringsaktivitet</b>	<b>-15.051</b>	<b>-159.319</b>
<b>Pengestrømme efter investeringsaktivitet</b>	<b>36.361</b>	<b>113.100</b>
Ændring af bank- og prioritetsgæld	8.954	-9.856
Betalte leasingomkostninger	-	-86.898
Betalt udbytte	-43.291	-28.866
<b>Pengestrømme til finansieringsaktivitet</b>	<b>-34.337</b>	<b>-125.620</b>
<b>Årets pengestrømme</b>	<b>2.024</b>	<b>-12.520</b>
Kursregulering af likvide beholdninger primo	-1.940	-6.421
Likvide beholdninger primo	156.148	156.232
Likvide beholdninger ultimo	156.232	137.291



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 0,3 mio. DKK (sidste år 3,0 mio. DKK).

## Anvendt regnskabspraksis

### 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.

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

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af selskabskapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld, betalte leasingomkostninger, 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 transaktionsdagens kurser.

## Note 1. Anvendt regnskabspraksis

Dette afsnit beskriver Flügger-koncernens generelle anvendte regnskabspraksis. En mere detaljeret beskrivelse af anvendt regnskabspraksis er præsenteret i de respektive noter.

Beskrivelsen af regnskabspraksis i noterne udgør en del af den samlede regnskabspraksis for Flügger-koncernen.

Årsrapporten for Flügger koncernen 2019/20 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 2018/19, med undtagelse af implementering af nye standarder og fortolkningsbidrag fremgår af note 3.

### Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter modervirksomheden Flügger group A/S og dattervirksomheder, hvor Flügger group 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 facta-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 fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

En oversigt over koncernvirksomhederne fremgår af note 25.

### 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 group A/S omregnes resultatopgørelsen og anden totalindkomst til dagskurs. Aktiver og forpligtelser omregnes til balancedagens valutakurs.

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

## **Note 2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg af 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 27.

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

Nedskrivningstests gennemføres årligt for den aktiverede goodwill i koncernen 119,6 mio. DKK. Der er i regnskabsåret ikke konstateret nedskrivningsbehov for den indregnede goodwill. Der henvises i øvrigt til beskrivelsen i note 12.

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. Koncernens materielle aktiver udgør i alt 687,7 mio. DKK. Der henvises i øvrigt til note 13 og 14.

### **Fastlæggelse af leasingperioden i leasingkontrakter**

Leasingperioden for bygninger indeholder leasingaftalens uopsigelige periode og perioder omfattet af forlængelsesoptioner, som Flügger med rimelig sandsynlighed forventer at udnytte, og tillagt perioder omfattet af en opsigelsesoption, som Flügger med rimelig sandsynlighed forventer at udnytte.

Bygningslejemål uden ophørsdato indregnes ved første indregning med forventelig lejeperiode, og revurderes når denne periode er ophørt eller ved væsentlige begivenheder eller ændringer i forventning til lejeperioden.

Flüggers svenske og norske leasingaftaler for bygningslejemål indeholder ofte optioner, som giver Flügger ret til at forlænge aftalen i henhold til den norske og svenske lejelovgivning.

Flügger har ved første indregning af leasingforpligtelsen foretaget en vurdering af, om forlængelsesoptionen med rimelig sandsynlighed forventes at blive udnyttet samt perioden hvor bygningslejemålet med rimelig sandsynlighed forventes anvendt. Flügger revurderer dette skøn i tilfælde af væsentlige begivenheder eller ændringer i omstændigheder, som er inden for Flüggers kontrol. Når uopsigelsesperioden udløber, vurderes det enkelte lejemål under hensyntagen til Flüggers strategi.

Leasingperioden for biler er indregnet efter den indgåede kontrakt, og revurderes kun ved ændringer til denne.

Måling af leasingforpligtelserne er foretaget uden indregning af variable omkostninger (kraft- varme, forsikringer, indekseret lejereguleringer osv.), der måtte pålægges fremtidige betalinger.

Ved første indregning er alle leasingkontrakter vedr. bygninger og biler indregnet, uanset resterende leasingperiode. Målingen er sket til nutidsværdien af lejemålenes restperioder ved første indregning.

### **Fastlæggelse af diskonteringsfaktor i leasingkontrakter**

Ved fastlæggelse af diskonteringsfaktoren for bygningslejemål anvender Flügger lånerenten for et 10-årigt realkreditlån, tillagt forventede omkostninger til risikotillæg og bidragssatser ved måling af de fremtidige leasingbetalinger til nutidsværdien.

Ved fastlæggelse af diskonteringsfaktoren for billeasing anvender Flügger lånerenten for et billån ved måling af de fremtidige leasingbetalinger til nutidsværdien.

Ved vurdering af den alternative lånerente har Flügger grupperet sin portefølje af leasingaktiver i kategorier. Flügger vurderer, at leasingaftalerne og de underliggende aktiver i hver kategori har samme karakteristika og risikoprofil. Flügger fastsætter den alternative lånerente i forbindelse med første indregning. Derudover fastsættes den i forbindelse med efterfølgende ændringer, hvis Flügger ændrer vurderingen af en købs-, forlængelses- eller opsigelsesoption med rimelig sandsynlighed forventes udnyttet eller i tilfælde af, at aftalen modificeres.

I forbindelse med regnskabsaflæggelsen har ledelsen foretaget vurdering af den ukurante del af koncernens varebeholdninger.

Yderligere er der foretaget vurdering af aktiverede indirekte produktionsomkostninger. Varebeholdninger udgør i alt 298,7 mio. DKK pr. 30. april 2020, og nedskrivning for ukurans udgør 34,4 mio. DKK. Ukurans vurderes med udgangspunkt i konkrete specifikke markedsforhold, produktionsmetoder, sortimentstilpasninger osv. 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 6 og 15.

Ledelsen anvender skøn i forbindelse med vurdering af erholdeligheden af tilgodehavender pr. balancedagen. Vi har historisk set haft begrænset tab. Koncernens tilgodehavender fra salg udgør pr. 30. april 2020 314,8 mio. DKK og nedskrivning udgør 6,4 mio. DKK.

Udskudte skatteaktiver, herunder værdien af fremførselsberettigede underskud, indregnes med den værdi, de 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. Den regnskabsmæssige værdi af koncernens udskudte skatteaktiver udgør 17,7 mio. DKK. Hertil kommer 18,6 mio. DKK, der ikke er indregnet, primært vedrørende skattemæssige underskud, der ikke forventes udnyttet inden for en overskuelig fremtid. Udskudt skat er nærmere beskrevet i note 11.

### Note 3. 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 2019/20.

Dette gælder:

#### IFRS 16: "Leasing"

Den nye standard trådte i kraft 1. januar 2019. For Flügger er standarden implementeret pr. 1. maj 2019, ved regnskabsårets begyndelse for 2019/20.

Koncernen har ved implementering af IFRS 16 pr. 1. maj 2019 indregnet leasingaktiver for 361,5 mio. DKK. Leasingaktiver består af bygninger og biler.

Mio. DKK

Operationel leasingforpligtelse pr. 30. april 2019 (IAS17)	261,0
Diskontering af leasingforpligtelse	- 4,8
Leasingforpligtelser med lav værdi	- 34,5
Leasingforpligtelser til forventet udløb*	139,8
Leasingforpligtelser indregnet pr. 1 maj. 2019 (IFRS 16)	361,5

\* Leasingforpligtelser er opgjort ud fra forventet brugsperiode

For yderligere detaljer se note 14.

Implementeringen af IFRS16 gældende for regnskabsåret 2019/20 har haft væsentlig effekt for koncernen og har påvirket indregning og måling.

Implementeringen af ændringer i andre standarder og fortolkninger (IFRIC23 og IAS28) har ikke haft væsentlig effekt for koncernen.

### Ikke ikrafttrådte standarder

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

De nye eller ændrede standarder og fortolkningsbidrag, som kan have relevans for koncernen med effekt fra 1. maj 2020, omfatter:

Ændring af IAS 1 og IAS 8 vedr. definition på væsentlighed

Ændringer til begrebsrammen

Ændringer til IFRS 3 "Virksomhedssammenslutninger"

Ændring til IFRS 9 som følge af IBOR-reformen

De implementerede standarder, forbedringer, ændringer og fortolkninger, der er anført ovenfor forventes ikke at have betydelig indflydelse på koncernens regnskabspraksis, da de dækker områder, der ikke er væsentlige og / eller relevante for gruppen eller ikke ændrer den anvendte regnskabspraksis for 2019/20.

#### Note 4. Segmentoplysninger

Flügger group 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 afsætter ikke-Flügger brandede produkter, herunder private labels, til andre fritstående distributionskanaler. Tilkøbte Unicell indgår i segment 2.

	Segment 1 2018/19	Segment 1 2019/20	Segment 2 2018/19	Segment 2 2019/20	Alle segmenter 2018/19	Alle segmenter 2019/20
Salg Danmark+	625.305	571.160	171.077	181.114	796.382	752.274
Salg Sverige	529.374	465.386	102.699	98.695	632.073	564.081
Salg Norge	253.016	224.336	10.435	10.455	263.450	234.791
Salg Polen	202.538	218.180	-	62.133	202.538	280.313
Salg andre lande	108.921	98.010	-	-	108.921	98.010
<b>Segmentomsætning</b>	<b>1.719.154</b>	<b>1.577.072</b>	<b>284.211</b>	<b>352.397</b>	<b>2.003.365</b>	<b>1.929.469</b>
Intern omsætning	-179.823	-34.733	-	-	-179.823	-34.733
<b>Nettoomsætning</b>	<b>1.539.331</b>	<b>1.542.339</b>	<b>284.211</b>	<b>352.397</b>	<b>1.823.542</b>	<b>1.894.736</b>
Af- og nedskrivninger	-46.674	-92.200	-861	-36.569	-47.535	-128.769
<b>Primært driftsresultat (EBIT)</b>	<b>67.120</b>	<b>86.143</b>	<b>-26.396</b>	<b>-2.938</b>	<b>40.724</b>	<b>83.205</b>
Investeringer i langfristede aktiver	15.227	71.374	-176	1.569	15.051	72.943
Andre langfristede aktiver, ultimo	314.773	680.992	6.355	207.328	321.129	888.320
Andre kortfristede aktiver, ultimo	779.392	795.388	85.438	160.694	864.830	956.082
Ikke rentebærende gældsforpligtelser, ultimo	-401.582	-574.547	-20.650	-66.944	-422.232	-641.491
<b>Investeret kapital, netto, ultimo</b>	<b>692.584</b>	<b>901.833</b>	<b>71.144</b>	<b>301.078</b>	<b>763.727</b>	<b>1.202.911</b>
<b>Nettoomsætning</b>						
<b>Geografisk fordeling</b>						
Salg Danmark+	511.030	536.427	171.077	181.114	682.107	717.541
Salg Sverige	470.251	465.386	102.699	98.695	572.950	564.081
Salg Norge	246.591	224.336	10.435	10.455	257.025	234.791
Salg Polen	202.538	218.180	-	62.133	202.538	280.313
Salg andre lande	108.921	98.010	-	-	108.921	98.010
<b>Nettoomsætning (salg af varer)</b>	<b>1.539.331</b>	<b>1.542.339</b>	<b>284.211</b>	<b>352.397</b>	<b>1.823.542</b>	<b>1.894.736</b>

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

Nettoomsætningen er salg af varer. Salget opgøres efter hvor den geografisk afsættes.



#### Note 4. Segmentoplysninger, fortsat

	2018/19	2019/20
<b>EBIT</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	40.724	83.205
Elimineringer	-	-
<b>I alt</b>	<b>40.724</b>	<b>83.205</b>
<b>Aktiver</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	1.110.482	1.697.802
Elimineringer	- 15.095	- 6.749
<b>I alt</b>	<b>1.095.387</b>	<b>1.691.053</b>
<b>Forpligtelser</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	368.309	910.799
Elimineringer	- 15.095	- 6.749
<b>I alt</b>	<b>353.214</b>	<b>904.050</b>
<b>Geografisk opdeling af anlægsaktiver*</b>	<b>30.04.2019</b>	<b>30.04.2020</b>
Danmark+	133.045	362.008
Sverige	117.469	261.219
Norge	16.086	96.851
Polen	42.172	144.508
Andre lande	7.745	6.065
<b>Anlægsaktiver</b>	<b>316.517</b>	<b>870.651</b>

\* Omfatter immaterielle og materielle aktiver

#### Anvendt regnskabspraksis

##### Segmentoplysninger

Flügger-koncernens segmenter udgør salg via forhandlernet (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 segment, og de poster, der kan allokere 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. Lang- og kortfristede aktiver kan ikke direkte afstemmes til balancen grundet koncerninterne mellemregninger.

##### Nettoomsætning

Nettoomsætningen fra salg af varer baseres på kontantsalg i butikker samt indtægter fra indgåede kontrakter med kunder. Indtægter fra salg af egenproducerede færdigvarer og varer til videresalg (tredjepartsprodukter) indregnes på det tidspunkt, hvor kontrol af varer og produkter overføres til kunden, som normalt er ved levering. Ved kontrakter, der giver kunden ret til returnering af varen inden for en nærmere angivet periode, skønnes over omfanget af returneringer som så fragår omsætningen.

Nettoomsætningen måles til det modtagne vederlag, som koncernen forventer at modtage for disse varer, eksklusiv moms, afgifter og andre former for rabatter og bonus. Koncernen overvåger løbende kontraktuelle forpligtelser, der afhænger af særskilte resultater, som kan have effekt på transaktionsprisen.

Koncernen betaler forskellige rabatter og bonusser i henhold til virksomhedens kundesegmentering. Kunderabatter omfatter volumen- og aktivitetsrelaterede rabatter, herunder specifikke tilbudspriser og kampagner. Volumen- og aktivitetsrelaterede rabatter dækker incitamenter for kunderne til at opretholde forretning med koncernen over en længere tid.

## Note 5. Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse

Personaleomkostninger	2018/19	2019/20
Løn & gage omkostninger, produktion	82.833	95.791
Løn & gage omkostninger, salg og distribution	397.171	386.314
Løn & gage omkostninger, administration	88.673	85.132
<b>I alt</b>	<b>568.676</b>	<b>567.237</b>
Heraf aktiveret løn	-	3.051
Lønninger og gager	466.979	467.745
Pensionsydelser	33.614	31.998
Aktiebaseret aflønning	2.284	775
Omkostninger til social sikring	65.799	66.719
<b>Omkostninger til løn, pension og social sikring*</b>	<b>568.676</b>	<b>567.237</b>
Heraf aktiveret løn	-	3.051
Heraf honorar til koncernledelse**:		
Fast løn	13.255	13.247
Bonus	915	3.152
Aktiebaseret aflønning	585	186
Pension, bidragsbaserede	1.342	1.320
<b>I alt</b>	<b>16.097</b>	<b>17.905</b>
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	1.481	1.624

\* Heri indgår engangsomkostninger vedrørende fratrædelsesgørelse på ca. 8,6 mio. DKK (sidste år 9,2 mio. DKK).

\*\* 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 1.625 t. DKK (sidste år 1.500 t. DKK). Det samlede honorar til direktionen indgår med 16.280 t. DKK (sidste år 14.597 t. DKK).

Det faste honorar for et bestyrelsesmedlem udgør 175 t. DKK og for bestyrelsesformanden og del af revisionsudvalg 500 t. DKK. Honorar til formand for revisionsudvalg og bestyrelsesmedlem udgør 300 t. DKK ligesom honorar til næstformand og medlem af nominerings- og vederlagsudvalget udgør 300 t. DKK.

Der henvises endvidere til Flüggers "Vederlagsrapport til direktion og bestyrelse", som kan findes på Flüggers hjemmeside [www.flugger.com/investor/corporate-governance/](http://www.flugger.com/investor/corporate-governance/)

## Udestående optioner

	Direktion Antal	Øvrige Antal	Markedsværdi 1.000 DKK
Optioner 1. maj 2018	2.723	-	400
Tildelt i året	37.000	9.900	167
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-	-	-
<b>Udestående optioner 30 april 2019</b>	<b>39.723</b>	<b>9.900</b>	<b>567</b>
Tildelt i året	70.000	11.150	1.417
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-46.000	-900	-232
<b>Udestående optioner 30 april 2020</b>	<b>63.723</b>	<b>20.150</b>	<b>1.752</b>
<b>Heraf optjent pr. 30 april 2020</b>	<b>-</b>	<b>1.150</b>	<b>334</b>

Optionsprogrammet giver ret til erhvervelse af B-aktier med en nominal værdi på 20 DKK pr. B-aktie.

**Betingelserne for udnyttelse af ovenstående optionsprogrammer er som følger:**

Optioner antal	Markedsværdi	Program
2.723	1.000 DKK 400	<b>Program</b> <b>A - optjeningsperiode: 07.02.2018 - 30.04.2021</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er a) og enten b) eller c) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2020/2021: a) Omsætning på mindst DKK 2,0 mia. b) EBITDA-margin på mindst 9 % c) En lukkekurs på Flügger aktien (B-aktie af nominal DKK 20) på mindst DKK 600 på dagen for offentliggørelse af ovenstående bestyrelsesgodkendte årsrapport. Udnyttelsesperiode: 30.06.2021 - 15.07.2021 Udnyttelseskurs: 1
15.000	41	<b>B - optjeningsperiode: 15.12.2018 - 30.04.2021</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er a) og enten b) eller c) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2020/2021: a) Omsætning på mindst DKK 2,0 mia. b) EBIT på mindst 6 % c) En lukkekurs på Flügger aktien (B-aktie af nominal DKK 20) på mindst DKK 600 på dagen for offentliggørelse af ovenstående bestyrelsesgodkendte årsrapport. Udnyttelsesperiode: 30.06.2021 - 15.07.2021 Udnyttelseskurs: 300
55.000	461	<b>C - optjeningsperiode: 16.05.2019 - 30.04.2023</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er a) og enten b) eller c) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2022/2023: a) Omsætning på mindst DKK 2,5 mia. b) EBIT på mindst 6 % c) En lukkekurs på Flügger aktien (B-aktie af nominal DKK 20) på mindst DKK 650 på dagen for offentliggørelse af ovenstående bestyrelsesgodkendte årsrapport. Udnyttelsesperiode: 30.06.2023 - 15.07.2023 Udnyttelseskurs: 300
1.150	334	<b>D - optjeningsperiode: 03.07.2019 - 30.04.2020</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2019/2020: EBIT på min. 75 M.DKK Udnyttelsesperiode: 30.06.2020 - 15.07.2020 Udnyttelseskurs: 0
10.000	520	<b>E - optjeningsperiode: 28.04.2020 - 30.04.2022</b> Opfyldelse af begge nedenstående KPI'er a) og b) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2021/2022: a) Omsætning på mindst DKK 2 mia. b) EBIT DKK 120 mio. Udnyttelsesperiode: 30.06.2022 - 15.07.2022 Udnyttelseskurs: 50

Opgørelsen tager udgangspunkt i en aktiekurs på 300 kr. Den på tildelingstidspunktet opgjorte dagsværdi indregnes over den periode, hvor betingelserne opfyldes.

Der er i regnskabsåret driftsført 496 t. DKK (sidste år 170 t. DKK) vedr. optionsprogrammer.

Markedsværdien på de enkelte programmer er beregnet ud fra en Black-Scholes værdiansættelsesmodel med anvendelse af:

- en volatilitet i et spænd fra 10 til 25 %
- en risikofri rente på -0,76-1,00 %
- fremtidige udbyttebetalinger i væsentligt samme niveau som tidligere udmeldt.

Volatiliteten er beregnet med udgangspunkt i ugentlige kursobservationer på Flügger-aktien over en historisk periode svarende til optionens løbetid og eventuelt justeret i forhold til volatiliteten i sammenlignelige virksomheder og andre børsnoterede virksomheder.

**Aktietildelinger**

En række medarbejdere har i regnskabsåret 2019/2020 modtaget bonusudbetalinger i form af aktier. Der er i regnskabsåret driftsført 200 t. DKK (sidste år 2.113 t. DKK) vedr. disse tildelinger, opgjort ud fra selskabets aktiekurs på tildelingstidspunktet.

**Note 6. Omkostninger til vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision**

Omkostninger vareforbrug og ukurans	2018/19	2019/20
<b>Af produktionsomkostninger udgør:</b>		
Vareforbrug	688.884	724.729
Realiserede nedskrivninger	7.324	9.841
Regulering for ukurans	-4.019	8.852

<b>Afskrivninger</b>		
Afskrivninger, produktion	16.755	15.436
Afskrivninger, produktion - leasing aktiver	-	596
Afskrivninger, salg og distribution	15.703	13.065
Afskrivninger, salg og distribution - leasing aktiver	-	79.731
Afskrivninger, administration	15.077	15.441
Afskrivninger, administration - leasing aktiver	-	4.499
<b>I alt</b>	<b>47.535</b>	<b>128.768</b>

<b>Heraf immaterielle anlægsaktiver</b>		
Afskrivninger, produktion	1.717	423
Afskrivninger, salg og distribution	694	260
Afskrivninger, administration	10.626	11.681
<b>I alt</b>	<b>13.036</b>	<b>12.364</b>

<b>Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor</b>		
PwC	1.993	2.263
Andre revisorer	178	133
<b>I alt</b>	<b>2.172</b>	<b>2.396</b>

<b>Honorar til PwC kan specificeres således:</b>		
Lovpligtig revision	1.403	1.497
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	-	21
Skatterådgivning	287	52
Øvrig rådgivning	303	693
<b>I alt</b>	<b>1.993</b>	<b>2.263</b>

<b>Honorar til andre revisorer kan specificeres således:</b>		
Lovpligtig revision	147	133
Øvrig rådgivning	31	-
<b>I alt</b>	<b>178</b>	<b>133</b>

Honorar for andre ydelser end lovpligtig revision leveret af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab til Flügger-koncernen udgjorde TDKK 292 (2018/19: TDKK 639) bestående af generel regnskabs- og skatterådgivning, herunder i forhold til virksomhedsovertagelser.

**Anvendt regnskabspraksis****Produktionsomkostninger**

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå 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.

<b>Note 7. Andre driftsindtægter</b>	2018/19	2019/20
Huslejeindtægter	781	952
Gevinst ved salg af anlægsaktiver	304	326
Andre indtægter	1.845	4.350
<b>Andre driftindtægter</b>	<b>2.930</b>	<b>5.628</b>

#### **Note 8. Andre driftsomkostninger**

Tab ved salg af anlægsaktiver	523	2.303
Omkostning ved retssag*	8.313	-
Andre udgifter**	97	8.768
<b>Andre driftomkostninger</b>	<b>8.933</b>	<b>11.071</b>

\* Vedr. Datacon retssag omkostningerne 2018/19 fordeler sig med 5,2 mio. DKK i kompensation og 3,1 mio. DKK i sagsomkostninger.

\*\* Andre udgifter vedr. primært transaktionsomkostninger i.f.m. købet af Unicell.

#### **Note 9. Finansielle indtægter**

Renter vedr. lån og tilgodehavender	3.226	2.372
Dagsværdiregulering værdipapirer	6	1
Valutareguleringer	7.770	17.045
<b>Finansielle indtægter</b>	<b>11.002</b>	<b>19.418</b>

#### **Note 10. Finansielle omkostninger**

Renter vedr. lån og tilgodehavender	514	711
Renter vedr. retssag	1.365	-
Renter vedr. leasingforpligtelser	-	8.060
Valutareguleringer	8.420	18.317
<b>Finansielle omkostninger</b>	<b>10.299</b>	<b>27.088</b>

#### **Anvendt regnskabspraksis**

##### **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, forsikringsudbetalinger og koncerneksterne huslejeindtægter.

##### **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.

<b>Note 11. Skat</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>
<b>Ændring i udskudt skat i året:</b>		
Udskudt skat, indeværende år	5.990	2.850
Udskudt skat, regulering til tidligere år	-	1.619
<b>I alt</b>	<b>5.990</b>	<b>4.469</b>
<b>Selskabsskat i året:</b>		
Selskabsskat, indeværende år	- 16.207	- 19.630
Selskabsskat, regulering til tidligere år	1.001	- 4
<b>I alt</b>	<b>- 15.206</b>	<b>- 19.634</b>
<b>Skat i alt</b>	<b>- 9.216</b>	<b>- 15.165</b>
<b>Forklaring til skatteprocent</b>		
Dansk selskabsskatteprocent	22,0 %	22,0 %
Forskel i udenlandske og danske skattesatser	- 3,8 %	- 1,8 %
Indtægtsførsel af tidligere nedskrevne skatteaktiver	0,0 %	- 2,5 %
Ikke fradragsberettigede udgifter / ikke skattepligtige indtægter	4,1 %	2,4 %
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>22,3 %</b>	<b>20,1 %</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	5.529	12.512
Materielle anlægsaktiver	784	65.407
Finansielle anlægsaktiver	-	- 119
Kortfristede aktiver	1.955	- 117
Øvrige forpligtelser	- 831	- 56.590
<b>I alt</b>	<b>7.437</b>	<b>21.093</b>
<b>Udskudt skatteaktiv</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	23	-
Materielle anlægsaktiver	2.084	- 2.394
Kortfristede aktiver	- 2.284	5.912
Øvrige forpligtelser	- 1.873	12.175
Fremførelsesberettigede underskud	- 2.562	1.975
<b>I alt</b>	<b>- 4.612</b>	<b>17.668</b>

Skatteaktiver, som ikke er indregnet, udgør 18,6 mio. DKK (sidste år 24,4 mio. DKK) og vedrører primært skattemæssige underskud, som ikke forventes udnyttet inden for en overskuelig fremtid. Aktiveret underskud 2,0 mio. DKK (sidste år -2,6 mio. DKK Flügger Sweden AB) og vedrører fremførelsesberettiget underskud i Flügger Norway AS, som forventes at kunne blive udnyttet inden for overskuelig fremtid. Tidsbegrænsede underskud er 0 mio. DKK.

Skat af anden totalindkomst udgør 0 mio. DKK (sidste år 0 mio. DKK).

Udviklingen i udskudt skat vedr. materielle aktiver, samt øvrige forpligtelser er primært begrundet i indførelsen af IFRS 16 – Leasing, som har forøget den regnskabsmæssige værdi på disse poster væsentligt. Ligeledes har anskaffelsen af aktier i Unicell Poland sp. z o.o. medført en forøgelse af udskudt skat på immaterielle aktiver.

### Anvendt regnskabspraksis

#### Selskabsskat og udskudt skat

Flügger group 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 acontoskatter.

Udskudte skatteaktiver og forpligtelser 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.

Udskudte skatteaktiver og forpligtelser, herunder skatteværdien af fremførelsesberettigede 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.

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.

Note 12. Immaterielle aktiver	30.04.2019	30.04.2020
<b>Goodwill:</b>		
Anskaffelsessum primo	102.414	102.168
Kursregulering primo	-246	-3.273
Tilgang ved køb af datterselskaber	-	51.044
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>102.168</b>	<b>149.939</b>
Nedskrivning primo	31.909	31.942
Kursregulering primo	33	-1.631
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>31.942</b>	<b>30.311</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>70.226</b>	<b>119.628</b>
<b>Andre immaterielle aktiver:</b>		
Anskaffelsessum primo	98.874	104.204
Kursregulering primo	-55	-18
Tilgang ved køb af datterselskaber	-	29.607
Årets Tilgang	5.604	18.832
Årets Afgang	-220	-10.217
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>104.203</b>	<b>142.408</b>
Afskrivninger primo	66.101	78.858
Kursregulering primo	-47	-16
Årets afskrivninger	13.024	12.357
Afskrivninger på afhændede aktiver	-220	-10.217
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>78.858</b>	<b>80.982</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>25.345</b>	<b>61.426</b>
<b>Forudbetalinger på immaterielle aktiver</b>	<b>5.553</b>	<b>1.860</b>
<b>Immaterielle aktiver i alt</b>	<b>101.124</b>	<b>182.914</b>

## Anvendt regnskabspraksis

### Immaterielle aktiver

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.

Flügger allokerer goodwill til pengestrømsfrembringende enheder baseret på den ledelsesmæssige struktur. Goodwill relateret til forretninger overvåges i lighed med tidligere år for de geografiske segmenter, dvs. butiksnettene i Danmark, Sverige og Norge, og goodwill relateret til datterselskaberne Flügger Iceland, Unicell og Detale CPH overvåges separat.

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.

De væsentligste forudsætninger i forretningsplanerne er knyttet til koncernens forventede vækst samt evne til at forbedre indtjeningen over en årrække, og de anvendte bruttoavance-marginaler 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 butiksnæ. net.

Øvrige forudsætninger, fastsat på baggrund af eksterne data, for nedskrivningstestene i de enkelte pengestrømsgenererende enheder, kan opsummeres som følger:

Pengestrømsgenererende enhed:	Goodwill i 1.000 DKK	Diskontoringsrente før skat i 2018/19	Diskontoringsrente før skat i 2019/20	Vækst i terminalperiode i 2018/19	Vækst i terminalperiode i 2019/20
Flügger farver (Danmark)	14.407	9,00 %	7,93 %	1,5 %	2,0 %
Flügger färg (Sverige)	26.671	9,20 %	8,12 %	1,3 %	2,0 %
Flügger farve (Norge)	9.803	9,10 %	8,52 %	3,0 %	2,0 %
Flügger ehf	17.703	12,00 %	9,20 %	4,0 %	3,0 %
Detale CPH ApS	4.694	-	7,93 %	-	2,0 %
Unicell sp. z o.o.	46.350	-	9,91 %	-	4,0 %

Der er i lighed med tidligere år foretaget løbende overvågning og nedskrivningstest for alle pengestrømsgenererende enheder. Der er i den forbindelse foretaget nedskrivning på 0 mio. DKK i regnskabsåret (sidste år nedskrivning 0 mio. DKK).

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

Andre immaterielle aktiver omfatter patenter, licenser, software, brands, kunderelationer og -kontrakter 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, software afskrives over en forventet brugstid på 3-7 år og kunderelationer og -kontrakter samt andre immaterielle aktiver afskrives over en forventet brugstid på 3-25 år.

<b>Note 13. Materielle aktiver</b>	30.04.2019	30.04.2020
<b>Grunde og bygninger:</b>		
Anskaffelsessum primo	257.547	249.824
Kursregulering primo	-2.327	-3.301
Tilgang ved køb af datterselskaber	-	31.838
Årets tilgang	1.146	1.564
Årets afgang	-6.541	-2.483
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>249.824</b>	<b>277.442</b>
Afskrivninger primo	110.083	115.202
Kursregulering primo	-856	-799
Årets af- og nedskrivninger	6.529	6.647
Afskrivninger på afhændede aktiver	-554	-2.486
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>115.202</b>	<b>118.564</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>134.622</b>	<b>158.878</b>
<b>Tekniske anlæg og maskiner:</b>		
Anskaffelsessum primo	276.771	275.830
Kursregulering primo	-1.887	-3.155
Tilgang ved køb af datterselskaber	-	10.792
Årets tilgang	8.347	4.791
Årets afgang	-7.401	-8.880
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>275.830</b>	<b>279.378</b>
Afskrivninger primo	237.422	238.552
Kursregulering primo	-1.717	-3.032
Årets af- og nedskrivninger	10.248	10.470
Afskrivninger på afhændede aktiver	-7.401	-8.858
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>238.552</b>	<b>237.132</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>37.278</b>	<b>42.246</b>

	30.04.2019	30.04.2020
<b>Andet driftsmateriel:</b>		
Anskaffelsessum primo	280.078	245.504
Kursregulering primo	-1.833	-6.548
Tilgang ved køb af datterselskaber	-	2.238
Årets tilgang	7.025	2.437
Årets afgang	-39.766	-32.590
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>245.504</b>	<b>211.041</b>
Afskrivninger primo	228.371	205.403
Kursregulering primo	-1.488	-5.273
Årets af- og nedskrivninger	17.500	14.026
Afskrivninger på afhændede aktiver	-38.979	-31.171
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>205.403</b>	<b>182.985</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>40.100</b>	<b>28.056</b>
<b>Anlæg under udførelse:</b>		
Anskaffelsessum primo	4.296	3.392
Kursregulering primo	-34	-19
Tilgang ved køb af datterselskaber	-	3.500
Årets tilgang	9.686	58.164
Årets afgang	-10.556	-7.716
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>3.392</b>	<b>57.321</b>
<b>Samlet regnskabsmæssig værdi af tekniske anlæg og maskiner, andet driftsmateriel og materielle anlæg under udførelse</b>	<b>80.770</b>	<b>127.623</b>
<b>Til sammenligning udgør allriskforsikringssummen ultimo</b>	<b>882.658</b>	<b>927.031</b>

#### **Forpligtelser ved køb af materielle aktiver**

Der er i perioden 1/5-2019-30/4-2020 indgået forpligtelser om køb af materielle aktiver som følger:

25,0 mio. DKK med forfald i takt med levering hen over perioden maj 2020 til januar 2021.

Forpligtelsen vedrører forpligtelser om køb af materielle aktiver som led i investeringer i produktionsfaciliteterne i Kolding.



## Anvendt regnskabspraksis

### 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.

Offentlige tilskud til investeringer reducerer aktivets 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 aktiver 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.

Materielle aktiver nedskrives til genindvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til den oprindelige nedskrivning.

<b>Note 14. Materielle aktiver - leasing</b>	30.04.2019	30.04.2020
<b>Lejede bygninger</b>		
Anskaffelsessum primo		352.449
Kursregulering primo		- 13.673
Årets tilgang		59.106
Genmåling af leasingforpligtelse		70.385
Årets afgang		- 695
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>		<b>467.572</b>
<b>Afskrivninger primo</b>		<b>-</b>
Kursregulering primo		-
Årets af- og nedskrivninger		78.528
Afskrivninger på afhændede aktiver		- 695
<b>Afskrivninger ultimo</b>		<b>77.833</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>		<b>389.739</b>
<b>Andet driftsmateriel - leasing:</b>		
Anskaffelsessum primo		8.709
Kursregulering primo		- 202
Årets tilgang		10.690
Genmåling af leasingforpligtelse		476
Årets afgang		- 1.728
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>		<b>17.945</b>
Afskrivninger primo		-
Kursregulering primo		-
Årets af- og nedskrivninger		6.890
Afskrivninger på afhændede aktiver		- 442
<b>Afskrivninger ultimo</b>		<b>6.448</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>		<b>11.497</b>
<b>Leasingforpligtelser indregnet i balancen</b>		
Kortfristede		85.096
Langfristede		320.860
<b>Beløb indregnet i resultatopgørelsen:</b>	<b>30.04.2020</b>	
Omkostninger relateret til leasingaftaler med lav værdi og kort løbetid		11.249
Renteomkostninger relateret til leasingforpligtelser – se note 10 finansielle omkostninger.		
Variable leasingbetalinger ikke indregnet som en del af leasing forpligtelsen.		

For 2019/20 har koncernen betalt 86,9 mio. DKK vedr. leasingaftaler, heraf udgør rentebetalinger relateret til indregnede leasingforpligtelser 8,1 mio. DKK og afdrag på indregnet leasing gæld 78,8 mio. DKK.

## Anvendt regnskabspraksis

### IFRS 16: "Leasing"

Den nye standard om regnskabsmæssig behandling af leasing som trådte i kraft 1. januar 2019, er implementeret fra regnskabsåret 2019/20 med start 1. maj 2019.

I henhold til IFRS 16 indregnes alle leasingaftaler i balancen med en leasingforpligtelse og et leasingaktiv, undtagen aktiver med lav værdi og kort leasingperiode (leasingperiode under 1 år).

Koncernen har fra 1. maj 2019 implementeret standarden ved at anvende de lempeligere overgangsbestemmelser, som betyder, at sammenligningstal ikke bliver tilpasset.

Leasingaftaler der er omfattet af IFRS 16 defineres som enhver kontraktindgåelse, som giver Flügger adgang til brugen af et specifikt aktiv, og hvor Flügger samtidig har kontrollen over aktivet og ret til substantielt alle de økonomiske fordele, som stammer fra aktivet i brugsperioden.

Koncernens aktiverede leasingaftaler består af lejekontrakter vedr. bygninger og biler. Leasingaktiver og leasinggæld er præsenteret separat i balancen. Leasingaktiver præsenteres i tilknytning til Materielle aktiver, og leasingforpligtelser præsenteres under henholdsvis Langfristede forpligtelser og Kortfristede forpligtelser i henhold til forfaldstidspunkt.

Leasingaktiver afskrives lineært over den forventede leasingperiode, og renter på leasingforpligtelser indregnes som finansielle omkostninger. Afdrag på leasinggæld klassificeres som pengestrømme fra finansieringsaktiviteter og betalinger af renter klassificeres som kontant strømme fra driftsaktiviteter i opgørelsen af pengestrømme.

Koncernen har anvendt efterrationalisering ved vurderingen af forlængelsesoptioner ved fastlæggelsen af visse leasingaftalers forventede løbetid/brugstid.

Koncernen har ved måling af leasingforpligtelsen anvendt en lånerente til tilbagediskontering af fremtidige leasingbetalinger på hhv. 3% for leasingaftaler under 5 år og 2% for leasingaftaler over 5 år. Opstartsomkostninger, serviceudgifter m.v. er ikke indregnet som en del af forpligtelsen, men er driftsført.

Der henvises i øvrigt til note 2 og 3.

Note 15. Varebeholdninger	30.04.2019	30.04.2020
Råvarer og hjælpematerialer	50.790	66.441
Varer under fremstilling	11.947	13.667
Færdigvarer og handelsvarer	287.206	253.009
Nedskrivning for ukurans og sortimentoprydning	-25.523	-34.375
<b>I alt</b>	<b>324.420</b>	<b>298.742</b>

#### Note 16. Tilgodehavender

Varedebitorer	247.552	308.437
Overskydende skat	8.023	9.853
Andre tilgodehavender	19.468	27.939
Periodeafgrænsningsposter	17.900	20.242
<b>I alt</b>	<b>292.943</b>	<b>366.471</b>

#### Aldersopdelte varedebitorer

	Tabs %*	Tabs %		
	2019	2020		
Ikke forfaldne	0,35	0,44	237.043	300.710
Op til 30 dage over forfald	1,18	0,72	6.108	4.305
Mere end 30 dage over forfald	14,46	12,31	6.299	9.083
Kundeforfald mere end 1 år efter udløb	17,99	24,88	2.306	701
<b>I alt</b>			<b>251.755</b>	<b>314.799</b>

\* Forventet vægtet gennemsnitlig tabs % for varedebitorer

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

Primo	7.540	4.203
Valutakursregulering	-21	-97
Nedskrivninger i året	3.484	5.047
Tilbageført vedr. tidligere år	-4.276	-153
Realiseret i året	-2.524	-2.637
<b>I alt</b>	<b>4.203</b>	<b>6.363</b>

#### Anvendt regnskabspraksis

##### 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.

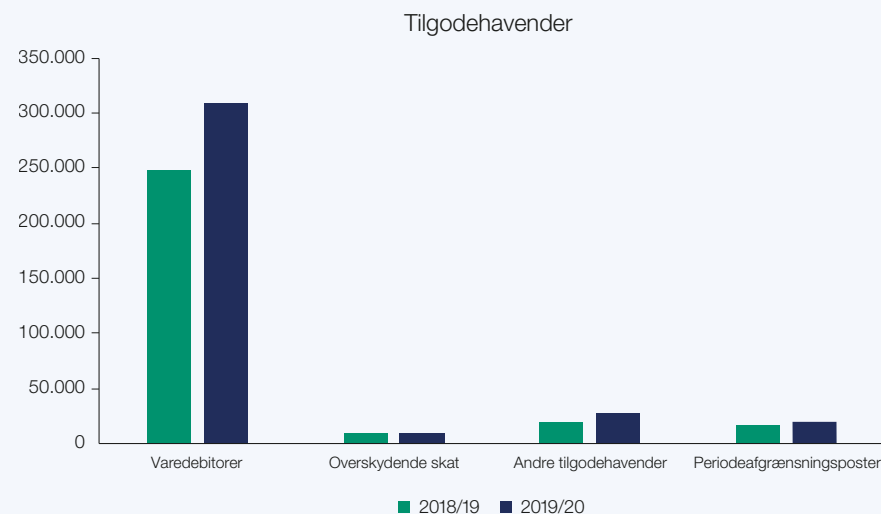
Der foretages nedskrivning til nettorealiseringsværdi, hvis denne er lavere end kostprisen. Nettorealiseringsværdien for varebeholdninger opgøres som forventet salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektivere salget, og fastsættes under hensyntagen til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

##### Tilgodehavender

Tilgodehavender indeholder kundetilgodehavender og andre, mindre tilgodehavender herunder deposita. Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efter første indregning til amortiseret kostpris fratrukket forventet tab.

##### Nedskrivning af tilgodehavender

Ved nedskrivning af tilgodehavender er varedebitorer inddelt i 2 grupper. Væsentlige og risikofyldte tilgodehavender vurderes separat, mens for tilgodehavender, hvor der ikke foreligger en objektiv indikation, anvendes den simplificerede "expected credit loss-model". Dette indebærer anerkendelse af en "forventet tab af levetid" for alle kundetilgodehavender. Tabsatsen fastsættes på grundlag af grupper af kundetilgodehavender, der deler samme risikomønster og forfaldne dage.



## Note 17. 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.

30.04.2020			
	Regnskabs- mæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelses- metoder
Obligationer (niveau 1)	-	-	-
Børsnoterede aktier (niveau 1)	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter (niveau 2)	142	-	142
Pantebreve mv. (niveau 3)	87	87	-
<b>I alt</b>	<b>229</b>	<b>87</b>	<b>142</b>

30.04.2019			
	Regnskabs- mæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelses- metoder
Obligationer (niveau 1)	-	-	-
Børsnoterede aktier (niveau 1)	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter (niveau 2)	577	-	577
Pantebreve mv. (niveau 3)	86	86	-
<b>I alt</b>	<b>663</b>	<b>86</b>	<b>577</b>

## Anvendt regnskabspraksis

### 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 IFRS 9.

### Likvide beholdninger

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

### 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.

<b>Note 18. Køb af virksomhed</b>	<b>30.04.2019</b>	<b>30.04.2020</b>
<b>Kontant købspris/overtagne nettoaktiver fordeles således (Unicell):</b>		
Kunderelationer og kontrakter	-	16.854
Andre immaterielle aktiver	-	10.290
Materielle aktiver	-	52.648
Varebeholdninger	-	21.468
Tilgodehavender	-	33.564
Likvide beholdninger	-	4.949
Anden lang gæld	-	-5.170
Anden kort gæld	-	-52.405
Leverandører	-	-11.686
<b>Nettoaktiver i alt</b>	<b>-</b>	<b>70.512</b>
Goodwill	-	46.351
<b>Købsvederlag</b>	<b>-</b>	<b>116.863</b>
Minoritetsandel	-	-30.008
<b>Købspris</b>	<b>-</b>	<b>86.855</b>
Heraf overtagne likvider	-	4.949
Pengestrømme fra købet af Unicell Poland sp. z o.o.	-	81.906
Andre køb - Detale CPH ApS	-	4.470
Pengestrømme fra køb i alt	-	86.376
<b>Forudsat at alle erhvervelser i året blev medtaget pr. 1. maj vil effekten på indregnet omsætning og driftsresultat estimeres som følger:</b>		
Nettoomsætning	1.823.542	1.894.736
Tilkøbte virksomheders omsætning	-	96.866
<b>Pro forma nettoomsætning</b>	<b>1.823.542</b>	<b>1.991.602</b>
Årets resultat	32.210	58.196
Tilkøbte virksomheders resultat	-	8.602
<b>Pro forma resultat</b>	<b>32.210</b>	<b>66.798</b>

Kunderelationer og kontrakter samt Andre immaterielle aktiver amortiseres over en forventet levetid på op til 25 år

#### Køb af Unicell Poland sp. z o.o.

Koncernen har pr. 25. november 2019 opkøbt 60 % af aktierne i Unicell Poland Sp. z o.o., med mulighed for yderligere at købe 14 % senere. Købet af dattervirksomheden Unicell konsolideres 100 % i koncernregnskabet med en minoritetsinteresse på 40 %. Koncernen har valgt alene at indregne goodwill vedrørende den overtagne andel på 60 %. Minoritetsinteressen indregnes således til regnskabsmæssig værdi af dattervirksomheden tillagt merværdier, men eksklusiv goodwill.

Købesummen udgør 87 mio. DKK, som er betalt kontant ved udnyttelse af Flüggers likvide midler. Transaktionsomkostninger relateret til handlen udgør cirka 6 mio. DKK.

Unicell Poland sp. z o.o. omsætning var 145 mio. DKK, EBIT på 17 mio. DKK og resultat på 14 mio. DKK i regnskabsåret 2018.

Hensigten med købet er at styrke Flüggers position i Polen samt udvikle og forbedre salget og knowhow inden for DIY-segmentet.

I forbindelse med købet, er goodwill opgjort til at være 46 mio. DKK. Denne goodwill udgør værdien af immaterielle aktiver, som ikke kan indregnes, såsom medarbejdere, knowhow samt synergier, som vil blive realiseret løbende i forbindelse med integrationen i den eksisterende Flügger forretning. Goodwill er ikke skattemæssigt fradragsberettiget.

#### Køb af Detale CPH ApS

Købet af Detale CPH ApS som omtalt i årsrapporten 2018/19, er effektueret pr. 30. juni 2019. Opkøbet har ikke påvirket koncernens omsætning eller resultat væsentligt. Købet betragtes som uvæsentligt.

Koncernen har ikke foretaget køb af virksomhed i perioden 1. maj 2020 til 25. juni 2020.

## **Note 18. Køb af virksomheder, fortsat**

### **Anvendt regnskabspraksis**

#### **Virksomhedssammenslutninger**

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i koncernregnskabet frem til afståelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for ny erhvervede 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 præsentrationsvaluta 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 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 sammenligningstal 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.

## Note 19. Egenkapital

Selskabskapital	30.04.2019	30.04.2020
Selskabskapital	60.000	60.000
A- selskabskapital (aktuelt: 590.625 stk. a 20 DKK)	11.812	11.812
B- selskabskapital (aktuelt: 2.409.375 stk. a 20 DKK)	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.

Udbytte og resultat pr. aktie	2018/19	2019/20
Foreslået udbytte pr. aktie a 20 DKK	10,0	10,0
Resultat pr. aktie a 20 DKK	11,2	20,0
Udvandet resultat pr. aktie a 20 DKK	11,2	20,0

Resultatdisponering	30.04.2019	30.04.2020
Udbytte	30.000	30.000
Overført resultat	-6.885	12.992
<b>Årets overførsler</b>	<b>23.115</b>	<b>42.992</b>

Egne aktier	Antal stk. a 20 DKK	Anskaffelsessum	
		1.000 DKK	Andel af kapital
<b>30.04.2020</b>			
Beholdning primo	113.393	43.823	3,8 %
Anvendt i året	-665	-257	0,0 %
<b>Beholdning ultimo</b>	<b>112.728</b>	<b>43.566</b>	<b>3,8 %</b>
<b>30.04.2019</b>			
Beholdning primo	119.329	46.117	4,0 %
Anvendt i året	-5.936	-2.294	-0,2 %
<b>Beholdning ultimo</b>	<b>113.393</b>	<b>43.823</b>	<b>3,8 %</b>

Aktiernes værdi til børskurs den 30. april 2020 androg 32.635 t. DKK (sidste år 34.081 t. DKK). Hele anskaffelsessummen er nedskrevet til 0 kr.

## Anvendt regnskabspraksis

### 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 incitamentsaflønnning. Aktieprogrammet indregnes som en egenkapitalordning, da programmet afregnes i aktier. Omkostningen føres i resultatopgørelsen henover optjeningsperioden og i balancen under egenkapitalen.

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

### Foreslået udbytte pr. aktie a 20 DKK

Aktiekapital / foreslået udbytte x 20 DKK

### Resultat pr. aktie

Årets resultat efter skat og minoriteter / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

### Udvandet resultat pr. aktie

Årets resultat efter skat og minoriteter / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

Anvendt "årets resultat efter skat og minoriteter":	57.844
Anvendt "antal udestående aktier (inkl. A-aktier)":	Gns. antal aktier
Gns. Antal aktier anvendt til beregning	2.887

<b>Note 20. Anden gæld</b>	30.04.2019	30.04.2020
Feriepenge	67.528	65.744
A-skat og arbejdsmarkedsbidrag	5.437	13.178
Sociale omkostninger	6.111	7.200
Moms	32.640	58.513
Anden gæld i øvrigt	57.165	81.003
<b>I alt</b>	<b>168.881</b>	<b>225.638</b>

#### Note 21. Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	Regnskabs- mæssig værdi	Indenfor 1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
<b>30.04.2020</b>					
Bank	32.185	32.458	-	-	32.458
Leverandørgæld	189.026	189.026	-	-	189.026
Leasingforpligtelse	405.956	85.096	248.468	72.392	405.956
Øvrig gæld	255.790	249.638	6.151	-	255.789
<b>I alt</b>	<b>882.957</b>	<b>552.648</b>	<b>254.619</b>	<b>72.392</b>	<b>883.229</b>
<b>30.04.2019</b>					
Bank	11.981	12.083	-	-	12.083
Leverandørgæld	150.842	150.842	-	-	150.842
Afledte finansielle instrumenter	860	860	-	-	860
Øvrig gæld	182.094	182.094	-	-	182.094
<b>I alt</b>	<b>345.777</b>	<b>345.879</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>345.879</b>

Afledte finansielle instrumenter måles til dagsværdi (niveau 2) jf. beskrivelsen i note 17.

<b>Udvikling i finansielle forpligtelser</b>	30.04.2019	30.04.2020
Finansielle forpligtelser primo*	3.027	373.139
Bankgæld ved køb af virksomheder	-	30.059
Bankomkostninger	256	670
Ændringer i træk på kredit	8.698	- 10.525
Optaget lån leasing	-	123.636
Renteomkostninger leasing	-	8.060
Betalte leasingomkostninger	-	- 86.898
<b>Finansielle forpligtelser ultimo</b>	<b>11.981</b>	<b>438.141</b>

\* Finansielle forpligtelser primo er for regnskabsåret 2019/20 reguleret med 361,5 mio. DKK vedr. leasingforpligtelse iflg. IFRS16.

#### Anvendt regnskabspraksis

##### Kortfristede gældsforpligtelser

Kortfristede finansielle forpligtelser omfatter bankgæld, leverandørgæld, leasingforpligtelse, 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.

##### Langfristede gældsforpligtelser

Langfristede finansielle forpligtelser omfatter bankgæld, leasingforpligtelse, 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.



## Note 22. Pantsætninger

Der er ikke stillet pant til sikkerhed.

## Note 23. Eventualforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
<b>30.04.2020</b>				
Garantiforpligtelser	-	-	-	-
Øvrige eventualforpligtelser	18	18	-	36
Husleje-forpligtelse - lav værdi	8.672	9.892	-	18.564
Selvskyldnerkaution	514	-	-	514
Båndlagte midler	-	252	-	252
<b>I alt</b>	<b>9.204</b>	<b>10.162</b>	<b>-</b>	<b>19.366</b>
<b>30.04.2019</b>				
Garantiforpligtelser	-	-	-	-
Øvrige eventualforpligtelser	18	-	-	18
Husleje-forpligtelser	92.209	118.987	33.474	244.671
Leasing	7.135	9.150	-	16.285
Selvskyldnerkaution	-	-	-	537
Båndlagte midler	-	-	-	2.979
<b>I alt</b>	<b>99.362</b>	<b>128.137</b>	<b>33.474</b>	<b>264.489</b>

Der hæftes solidarisk for moms og selskabsskatter

## Note 24. Begivenheder efter udløb af regnskabsåret

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

## Anvendt regnskabspraksis

### Leasing

Leasingforpligtelser er i regnskabsåret 2019/20 overgået fra IAS17 til IFRS 16. Dette års anvendt regnskabspraksis er beskrevet under note 2, 3 og 14. Sidste års anvendt regnskabspraksis efter IAS17 er beskrevet herunder.

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.

Leasingydelser vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Sidste års udgifter til operationel leasing, som bestod af husleje-forpligtelser samt biler, androg 110,2 mio. DKK.

## Note 25. 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:

Flügger group A/S	- Flügger Denmark A/S, Danmark	100 %
	- PP professional paint A/S, Danmark	100 %
	- Detale CPH ApS, Danmark	100 %
	- Flügger Sweden AB, Sverige	100 %
	- Flügger Norway AS, Norge	100 %
	- Flügger Iceland ehf., Island	100 %
	- Flügger Poland sp. z o.o., Polen	100 %
	- Unicell Poland sp. z o.o., Polen	60 %
	- Flügger Coating (Shanghai) Co., Ltd	100 %
	- Flügger Limited, Hong Kong	100 %
	- Flügger Paint (Shanghai) Co., Ltd	100 %

- 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 4,5 mio. DKK. For regnskabsåret 2019/20 (sidste år 4,4 mio. DKK). Depositum udgør 1,7 mio. DKK (sidste år 1,7 mio. DKK). Den samlede huslejeoplygtelse udgør 46,9 mio. DKK. SUS 2013 ApS er skattemæssigt administrationsselskab for alle koncernens danske selskaber.

- Moderselskabets bestyrelse og direktion

Bortset fra ovenstående og vederlag til bestyrelse og direktion, jf. note 5, har der ikke været væsentlige transaktioner med nærtstående parter.

## Note 26. Koncernforhold

SUS 2013 ApS (Flügger holding) CVR-nr. 25550668, Rødovre, skal på grund af sin ejer- og stemmeandel af Flügger group A/S, jf. side 38, udarbejde koncernregnskab, hvori Flügger group A/S indgår. Regnskabet kan rekvireres hos Erhvervsstyrelsen.

## Note 27. Finansielle risici

### Kreditrisici:

Koncernen udsættes for kreditrisici på tilgodehavender samt bankindeståender. Flügger er begunstiget af en bred kundekreds, og kreditrisikoen er således spredt på mange små og mellemstore fordringer. Historisk har tab været meget begrænset, hvilket tilskrives den store spredning samt grundige kreditvurderingsprocedurer ved tilgang af nye kunder og en tæt, løbende opfølgning. For debitorer henvises til aldersfordelingen i note 16.

Kreditrisiko relateret til indeståender og sikringsinstrumenter vurderes at være uvæsentlig, da koncernens bankforbindelser alle har høj kreditrating, hvilket er et centralt kriterium for, at et samarbejde kan indledes.

Den maksimale kreditrisiko svarer i al væsentlighed til de regnskabsmæssige værdier, og koncernen har ikke væsentlige risici vedørende en enkelt kunde eller samarbejdspartner.

### Renterisici:

Den gode likviditet sammen med begrænset lånoptagelse gør, 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 produktion og dermed en stor omkostningsbase, der afregnes i lokal valuta. Der foretages løbende en vurdering af eksponeringen i NOK op til 12 måneder frem, men der er ingen afdækning ved udgangen af regnskabsåret. Eksponeringen i NOK minimeres så vidt muligt ved prisjusteringer.

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.

Valuta	Sikringsinstrument	Markedsværdi af sikringsinstrumenter								
		Gns. sikringskurs		Nominal værdi, lokal valuta		Aktiver	Forpligtelser	Aktiver	Forpligtelser	
		30.04.2019	30.04.2020	30.04.2019	30.04.2020	30.04.2019		30.04.2020		
PLN	Salg	Forward	1,7013		20.300.000		502.987			
USD	Køb	Forward	6,3320	6,5245	1.540.000	420.000	350.608	9.591	142.018	
NOK	Køb	Option	0,7248		112.300.000		226.226			
NOK	Salg	Option	0,7923		112.300.000		347.436			
<b>Total</b>							<b>576.834</b>	<b>860.014</b>	<b>142.018</b>	<b>-</b>

Markedsværdireguleringer af valutakurssikringsinstrumenter indregnes i anden totalindkomst. Positive markedsværdier indregnes som tilgodehavender og negative markedsværdier indregnes som anden gæld.

Alle sikringskontrakter udløber indenfor 1 år.

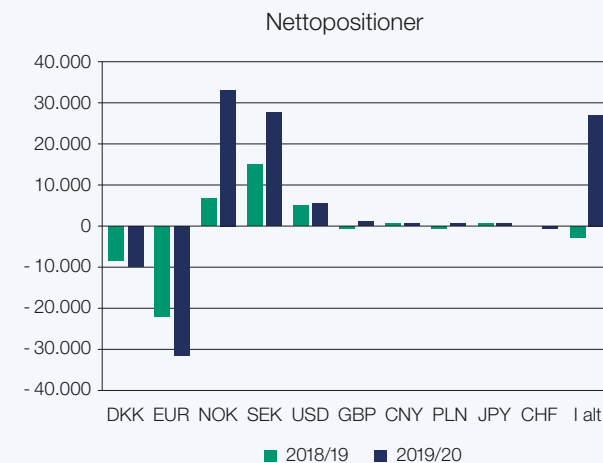
## Note 27. Finansielle risici, fortsat

Koncernens valutaposition i balancen, 1.000 DKK	Værdipapirer og likvider	Tilgodehavender	Gældsforpligtelser	Nettopositioner
DKK	-	-	-9.669	-9.669
EUR	5.856	12.676	-50.005	-31.473
NOK	32.952	-	-18	32.934
SEK	29.211	-	-1.706	27.505
USD	3.494	2.317	-29	5.782
GBP	1.109	261	-73	1.297
CNY	140	96	-	236
PLN	-	52	-	52
JPY	679	-	-19	660
CHF	-	-	-	-
<b>30.04.2020</b>	<b>73.441</b>	<b>15.402</b>	<b>-61.519</b>	<b>27.324</b>
DKK	-	-	-8.165	-8.165
EUR	5.779	11.419	-38.963	-21.765
NOK	6.617	-	-30	6.587
SEK	16.466	-	-1.540	14.926
USD	1.958	3.277	-	5.235
GBP	-	-	-28	-28
CNY	448	185	-	633
PLN	9	-	-13	-4
JPY	-	138	-	138
CHF	-	-	-19	-19
<b>30.04.2019</b>	<b>31.277</b>	<b>15.019</b>	<b>-48.758</b>	<b>-2.462</b>

Koncernens valutaposition er en opstilling af valutaer som de monetære poster er denomineret i.

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

Koncern, renteinterval	Gæld i alt 0-2 %	Gæld i alt 2-5 %	Gæld i alt 5 %	Gæld i alt
PLN	23.580	-	-	23.580
DKK	7.338	1.267	1.267	9.872
<b>30.04.2020</b>	<b>30.918</b>	<b>1.267</b>	<b>1.267</b>	<b>33.452</b>
PLN	-	-	-	-
DKK	11.981	-	-	11.981
<b>30.04.2019</b>	<b>11.981</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.981</b>



### Analyse af koncernens valutafølsomhed:

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	1.647	1.375	289

Opgjort efter afdækning

### Kapitalstruktur

Koncernens 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 koncernens evne til at operere som en going concern, og som giver mulighed for et tilfredsstillende afkast til virksomhedens aktionærer.

Implementeringen af IFRS 16 har påvirket den samlede balancesum i koncernen væsentligt, uden det dog har ændret reelt på koncernens finansielle position. Målsætningen for egenkapitalandelen er opdateret til at udgøre ca. 40-50 % af den samlede balancesum, hvilket koncernen opfylder.

Der er i regnskabsåret ikke foretaget ændringer i koncernens principper for kapitalstyring ud over ovennævnte ændring af egenkapitalandelen, og koncernen er ikke underlagt eksterne kapitalkrav fra kreditinstutter.



# Moderselskabets regnskab

## Hovedopgørelser

Moderselskabets resultat- og totalindkomstopgørelse . . . . .	79
Moderselskabets balance . . . . .	80
Moderselskabets egenkapitalopgørelse . . . . .	81
Moderselskabets pengestrømsopgørelse . . . . .	82

## Noter

1	Anvendt regnskabspraksis . . . . .	83	14	Materielle aktiver - leasing . . . . .	92
2	Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg af den anvendte regnskabspraksis . . . . .	83	15	Finansielle aktiver . . . . .	93
3	Nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag . . . . .	83	16	Tilgodehavender . . . . .	94
4	Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse . . . . .	84	17	Dagsværdimåling af finansielle instrumenter . . . . .	95
5	Omkostninger til afskrivninger og revision . . . . .	86	18	Køb af virksomheder . . . . .	95
6	Andre driftsindtægter . . . . .	87	19	Egenkapital . . . . .	96
7	Andre driftsomkostninger . . . . .	87	20	Anden gæld . . . . .	97
8	Finansielle indtægter . . . . .	87	21	Forfaldstidspunkter af gældsforpligtelser . . . . .	97
9	Finansielle omkostninger . . . . .	87	22	Pantsætninger . . . . .	98
10	Skat . . . . .	88	23	Eventualforpligtelser . . . . .	98
11	Ophørende aktiviteter . . . . .	89	24	Begivenheder efter udløb af regnskabsåret . . . . .	99
12	Immaterielle aktiver . . . . .	89	25	Nærtstående parter . . . . .	99
13	Materielle aktiver . . . . .	90	26	Koncernforhold . . . . .	99
			27	Finansielle risici . . . . .	100

# Moderselskabets resultatopgørelse

Note	2018/19	2019/20	
	Nettoomsætning	108.961	233.322
4,5	Produktionsomkostninger	-24.485	-36.692
	<b>Bruttoresultat</b>	<b>84.476</b>	<b>196.630</b>
4,5	Salgs- og distributionsomkostninger	-10.027	-38.796
4,5	Administrationsomkostninger	-104.769	-144.062
6	Andre driftsindtægter	417	3.349
7	Andre driftsomkostninger	-8.313	-75
	<b>Primært driftsresultat</b>	<b>-38.216</b>	<b>17.046</b>
8	Finansielle indtægter	49.494	100.257
15	Nedskrivning tilknyttede virksomheder	8.100	-20.000
9	Finansielle omkostninger	-6.094	-9.328
	<b>Resultat før skat</b>	<b>13.284</b>	<b>87.975</b>
10	Skat	7.956	-4.286
	<b>Resultat af fortsættende aktiviteter</b>	<b>21.241</b>	<b>83.689</b>
11	Årets resultat af ophørende aktiviteter	34.519	-
	<b>Årets resultat</b>	<b>55.760</b>	<b>83.689</b>

# Moderselskabets totalindkomstopgørelse

	2018/19	2019/20
<b>Årets resultat</b>	<b>55.760</b>	<b>83.689</b>
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:		
Værdiregulering terminskontrakter		
- overført til finansielle poster	-1	285
- urealiseret andel	-283	139
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>-284</b>	<b>424</b>
Skat af anden totalindkomst*	62	-31
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>55.539</b>	<b>84.082</b>

\* Skat af anden totalindkomst fremgår af note 10.

# Moderselskabets balance

Note	30.04.2019	30.04.2020
<b>Aktiver</b>		
12	-	-
12	24.499	32.439
12	5.321	1.400
	<b>Immaterielle aktiver</b>	<b>33.839</b>
13	2.967	2.922
13	1.513	804
13	10.249	6.600
14	-	45.308
13	-	480
	<b>Materielle aktiver</b>	<b>56.114</b>
15	845.281	926.239
	<b>Finansielle aktiver</b>	<b>926.239</b>
	<b>Langfristede aktiver</b>	<b>1.016.192</b>
16	92.900	43.762
17	604	170
	Likvide beholdninger	70.460
	<b>Kortfristede aktiver</b>	<b>114.392</b>
	<b>Sum af aktiver</b>	<b>1.130.584</b>

Note	30.04.2019	30.04.2020
<b>Passiver</b>		
19	60.000	60.000
	Reserve for sikringstransaktioner	173
	Overført resultat	877.051
	Foreslået udbytte	30.000
	<b>Egenkapital</b>	<b>967.224</b>
10	2.852	3.731
14	-	41.141
	Anden Gæld	2.683
	<b>Langfristede forpligtelser</b>	<b>47.555</b>
14	-	5.159
21	11.981	7.338
	Leverandører	23.515
	Gæld til dattervirksomheder	50.281
20	20.840	29.512
	Periodeafgrænsningsposter	-
21	97.934	115.805
	<b>Kortfristede forpligtelser</b>	<b>115.805</b>
	<b>Sum af passiver</b>	<b>1.130.584</b>

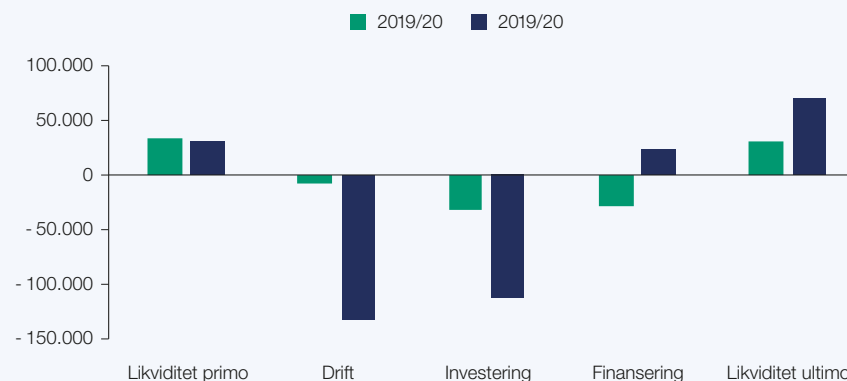


# Moderselskabets egenkapitalopgørelse

	Selskabskapital	Reserve for sikringstransaktioner	Overført resultat	Foreslået/udloddet udbytte	I alt
Egenkapital 30. april 2018	60.000	1	791.780	45.000	896.781
Periodens resultat	-	-	55.760	-	55.760
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:	-	-	-	-	-
Værdiregulering terminskontrakter	-	-283	-	-	-283
Anden total indkomst	-	-283	-	-	-283
Skat af anden total indkomst	-	62	-	-	62
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>-221</b>	<b>55.760</b>	-	<b>55.539</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-45.000	-45.000
Udbytte egne aktier	-	-	1.709	-	1.709
Foreslået udbytte	-	-	-30.000	30.000	-
Aktieoptioner	-	-	170	-	170
Egne aktier, anvendt i året	-	-	2.113	-	2.113
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	-	-	<b>-26.007</b>	<b>-15.000</b>	<b>-41.007</b>
<b>Egenkapital 30. april 2019</b>	<b>60.000</b>	<b>-220</b>	<b>821.533</b>	<b>30.000</b>	<b>911.313</b>
Periodens resultat	-	-	83.689	-	83.689
Værdiregulering terminskontrakter	-	424	-	-	424
Kursregulering, døtre m.v.	-	-	-	-	-
Anden total indkomst	-	424	-	-	424
Skat af anden total indkomst	-	-31	-	-	-31
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>393</b>	<b>83.689</b>	-	<b>84.082</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-30.000	-30.000
Udbytte egne aktier	-	-	1.134	-	1.134
Foreslået udbytte	-	-	-30.000	30.000	-
Aktieoptioner	-	-	495	-	495
Egne aktier, anvendt i året	-	-	199	-	199
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	-	-	<b>-28.171</b>	-	<b>-28.171</b>
<b>Egenkapital 30. april 2020</b>	<b>60.000</b>	<b>173</b>	<b>877.051</b>	<b>30.000</b>	<b>967.224</b>

# Moderselskabets pengestrømsopgørelse

	2018/19	2019/20
Primært driftsresultat	-38.216	17.046
Af- og nedskrivninger	17.868	20.470
Andre ikke-kontante poster	-	-
Ændring i tilgodehavender	-3.543	-12.029
Ændring i leverandørgæld	-9.618	11.492
Ændring i anden driftsafløst gæld	3.004	8.372
<b>Pengestrømme fra drift før finans og skat</b>	<b>-30.505</b>	<b>45.351</b>
Finansielle indtægter	41.766	100.257
Finansielle omkostninger	-1.770	-8.416
<b>Pengestrømme fra drift før betalt skat</b>	<b>-9.491</b>	<b>137.192</b>
Betalt skat	-	-5.260
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>-9.491</b>	<b>-131.932</b>
Køb af immaterielle aktiver	-5.407	-14.376
Køb af materielle aktiver	-621	-932
Køb og kapitalforhøjelse tilknyttede virksomheder mv.	-25.800	-97.977
<b>Pengestrømme til investeringsaktivitet</b>	<b>-31.828</b>	<b>-113.285</b>
<b>Pengestrømme efter investeringsaktivitet</b>	<b>-22.337</b>	<b>18.647</b>
Optagelse af bank- og prioritetsgæld	8.955	-4.643
Ændring i gæld tilknyttede virksomheder	6.058	61.811
Betalte leasingomkostninger	-	-5.254
Betalt udbytte	-43.291	-28.866
<b>Pengestrømme til finansieringsaktivitet</b>	<b>-28.278</b>	<b>23.048</b>
Årets pengestrømme, fortsættende aktivitet	-50.615	41.695
Pengestrømme, ophørende aktivitet	45.319	-
Likvide beholdninger primo	34.061	28.765
<b>Likvide beholdninger ultimo</b>	<b>28.765</b>	<b>70.460</b>



Pengestrømsopgørelsens tal kan ikke direkte udledes af balancens tal, idet primobalancerne for de udenlandske, tilknyttede virksomheder er omregnet til ultimokurser i de enkelte år.

## Anvendt regnskabspraksis

### 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.

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

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af selskabskapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld, betalte leasingomkostninger, 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 transaktionsdagens kurser.

De ophørende aktiviteter er tilført til bogførte værdier, der er ikke sket revurdering til dagsværdi.

### Note 1. Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for Flügger group A/S 2019/20 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.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til årsregnskabet for 2018/19, med undtagelse af implementering af nye standarder og fortolkningsbidrag, se koncernregnskab note 3.

For generel anvendt regnskabspraksis henvises til Flügger-koncernens note 1.

#### Supplerende anvendt regnskabspraksis for moderselskabet

##### 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.

### Note 2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg af 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.

For selskabet vil skøn, der er væsentlige for regnskabsafregningen, foretages blandt andet ved gennemførelse af nedskrivningstests og vurdering af genindvindingsværdien for kapitalandele i dattervirksomheder. Selskabets kapitalandele i dattervirksomheder udgør pr. 30. april 2020 926,2 mio. DKK. Der henvises i øvrigt til note 15.

Der henvises til Flügger-koncernens note 2.

### Note 3. Nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag

Der henvises til Flügger-koncernens note 3.

#### Note 4. Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse

Personaleomkostninger	2018/19	2019/20
Løn & gage omkostninger, produktion	22.951	26.673
Løn & gage omkostninger, salg og distribution	27.144	26.174
Løn & gage omkostninger, administration	72.518	70.088
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>122.612</b>	<b>122.935</b>
Ophørte aktiviteter	112.158	-
<b>I alt</b>	<b>234.770</b>	<b>122.935</b>
<b>Heraf aktiveret løn</b>	<b>-</b>	<b>3.051</b>
Lønninger og gager	108.182	110.053
Pensionsydelse	9.062	8.591
Aktiebaseret aflønning	2.284	775
Omkostninger til social sikring	3.085	3.516
<b>Omkostninger til løn, pension og social sikring*</b>	<b>122.612</b>	<b>122.935</b>
<b>Heraf aktiveret løn</b>	<b>-</b>	<b>3.051</b>
Heraf honorar til koncernledelse**:		
Fast løn*	13.255	13.247
Bonus	915	3.152
Aktiebaseret aflønning	585	186
Pension	1.342	1.320
<b>I alt</b>	<b>16.097</b>	<b>17.905</b>
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede, fortsættende aktiviteter	152	141
Ophørte aktiviteter	270	-
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	422	141

\* Heri indgår engangsomkostninger vedrørende fratrædelsesgørelse på ca. 2,5 mio. DKK (sidste år 5,8 mio. DKK).

\*\* 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 1.625 t. DKK (sidste år 1.500 t. DKK). Det samlede honorar til direktionen indgår med 16.280 t. DKK (sidste år 14.597 t. DKK).

Det faste honorar for et bestyrelsesmedlem udgør 175 t. DKK og for bestyrelsesformanden og del af revisionsudvalg 500 t. DKK. Honorar til formand for revisionsudvalg og bestyrelsesmedlem udgør 300 t. DKK ligesom honorar til næstformand og medlem af nominerings- og vederlagsudvalget udgør 300 t. DKK.

Der henvises endvidere til Flüggers "Vederlagsrapport til direktion og bestyrelse", som kan findes på Flüggers hjemmeside [www.flugger.com/investor/corporate-governance/](http://www.flugger.com/investor/corporate-governance/)

#### Udestående optioner

	Direktion Antal	Øvrige Antal	Markedsværdi 1.000 DKK
Optioner 1. maj 2018	2.723	-	400
Tildelt i året	37.000	9.900	167
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-	-	-
<b>Udestående optioner 30 april 2019</b>	<b>39.723</b>	<b>9.900</b>	<b>567</b>
Tildelt i året	70.000	11.150	1.417
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-46.000	-900	-232
<b>Udestående optioner 30 april 2020</b>	<b>63.723</b>	<b>20.150</b>	<b>1.752</b>
<b>Heraf optjent pr. 30 april 2020</b>	<b>-</b>	<b>1.150</b>	<b>334</b>

Optionsprogrammet giver ret til erhvervelse af B-aktier med en nominal værdi på 20 DKK pr. B-aktie.

**Betingelserne for udnyttelse af ovenstående optionsprogrammer er som følger:**

Optioner antal	Markedsværdi	Program
2.723	1.000 DKK 400	<b>Program</b> <b>A - optjeningsperiode: 07.02.2018 - 30.04.2021</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er a) og enten b) eller c) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2020/2021: a) Omsætning på mindst DKK 2,0 mia. b) EBITDA-margin på mindst 9 % c) En lukkekurs på Flügger aktien (B-aktie af nominal DKK 20) på mindst DKK 600 på dagen for offentliggørelse af ovenstående bestyrelsesgodkendte årsrapport. Udnyttelsesperiode: 30.06.2021 - 15.07.2021 Udnyttelseskurs: 1
15.000	41	<b>B - optjeningsperiode: 15.12.2018 - 30.04.2021</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er a) og enten b) eller c) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2020/2021: a) Omsætning på mindst DKK 2,0 mia. b) EBIT på mindst 6 % c) En lukkekurs på Flügger aktien (B-aktie af nominal DKK 20) på mindst DKK 600 på dagen for offentliggørelse af ovenstående bestyrelsesgodkendte årsrapport. Udnyttelsesperiode: 30.06.2021 - 15.07.2021 Udnyttelseskurs: 300
55.000	461	<b>C - optjeningsperiode: 16.05.2019 - 30.04.2023</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er a) og enten b) eller c) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2022/2023: a) Omsætning på mindst DKK 2,5 mia. b) EBIT på mindst 6 % c) En lukkekurs på Flügger aktien (B-aktie af nominal DKK 20) på mindst DKK 650 på dagen for offentliggørelse af ovenstående bestyrelsesgodkendte årsrapport. Udnyttelsesperiode: 30.06.2023 - 15.07.2023 Udnyttelseskurs: 300
1.150	334	<b>D - optjeningsperiode: 03.07.2019 - 30.04.2020</b> Opfyldelse af nedenstående KPI'er på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2019/2020: EBIT på min. 75 M.DKK Udnyttelsesperiode: 30.06.2020 - 15.07.2020 Udnyttelseskurs: 0
10.000	520	<b>E - optjeningsperiode: 28.04.2020 - 30.04.2022</b> Opfyldelse af begge nedenstående KPI'er a) og b) på baggrund af bestyrelsesgodkendt årsrapport for 2021/2022: a) Omsætning på mindst DKK 2 mia. b) EBIT DKK 120 mio. Udnyttelsesperiode: 30.06.2022 - 15.07.2022 Udnyttelseskurs: 50

Opgørelsen tager udgangspunkt i en aktiekurs på 300 kr. Den på tildelingstidspunktet opgjorte dagsværdi indregnes over den periode, hvor betingelserne opfyldes.

Der er i regnskabsåret driftsført 496 t. DKK (sidste år 170 t. DKK) vedr. optionsprogrammer.

Markedsværdien på de enkelte programmer er beregnet ud fra en Black-Scholes værdiansættelsesmodel med anvendelse af:

- en volatilitet i et spænd fra 10 til 25 %
- en risikofri rente på -0,76-1,00 %
- fremtidige udbyttebetalinger i væsentligt samme niveau som tidligere udmeldt.

Volatiliteten er beregnet med udgangspunkt i ugentlige kursobservationer på Flügger-aktien over en historisk periode svarende til optionens løbetid og eventuelt justeret i forhold til volatiliteten i sammenlignelige virksomheder og andre børsnoterede virksomheder.

**Aktietildelinger**

En række medarbejdere har i regnskabsåret 2019/2020 modtaget bonusudbetalinger i form af aktier. Der er i regnskabsåret driftsført 200 t. DKK (sidste år 2.113 t. DKK) vedr. disse tildelinger, opgjort ud fra selskabets aktiekurs på tildelingstidspunktet.

## Note 5. Omkostninger til afskrivninger og revision

	2018/19	2019/20
Afskrivninger, produktion	1.918	825
Afskrivninger, produktion - leasing aktiver	-	292
Afskrivninger, salg og distribution	1.007	788
Afskrivninger, salg og distribution - leasing aktiver	-	549
Afskrivninger, administration	14.942	13.599
Afskrivninger, administration - leasing aktiver	-	4.417
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>17.868</b>	<b>20.470</b>
Ophørte aktiviteter	8.080	-
<b>I alt</b>	<b>25.948</b>	<b>20.470</b>
<b>Heraf immaterielle anlægsaktiver</b>		
Afskrivninger, produktion	1.123	36
Afskrivninger, salg og distribution	694	484
Afskrivninger, administration	10.626	9.837
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>12.442</b>	<b>10.357</b>
Ophørte aktiviteter	38	-
<b>I alt</b>	<b>12.480</b>	<b>10.357</b>
<b>Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor</b>		
PwC	1.087	1.351
<b>I alt</b>	<b>1.087</b>	<b>1.351</b>
<b>Honorar til PwC kan specificeres således:</b>		
Revision	696	617
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	-	21
Skatterådgivning	225	32
Øvrig rådgivning	166	681
<b>I alt</b>	<b>1.087</b>	<b>1.351</b>

Honorar for andre ydelser end lovpligtig revision leveret af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab til Flügge-koncernen udgjorde TDKK 292 (2018/19: TDKK 639) bestående af generel regnskabs- og skatterådgivning, herunder i forhold til virksomhedsovertagelser.

## Anvendt regnskabspraksis

### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger til 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.

<b>Note 6. Andre driftsindtægter</b>	2018/19	2019/20
Huslejeindtægter	184	198
Andre indtægter	233	3.151
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>417</b>	<b>3.349</b>
Ophørte aktiviteter	66	-
<b>I alt</b>	<b>483</b>	<b>3.349</b>

#### **Note 7. Andre driftsomkostninger**

Tab ved salg af anlægsaktiver	-	75
Omkostninger vedr. retssag*	8.313	-
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>8.313</b>	<b>75</b>
Ophørte aktiviteter	40	0
<b>I alt</b>	<b>8.353</b>	<b>75</b>

\* Vedr. Datacon retssag omkostningerne 2018/19 fordeler sig med 5,2 mio. DKK i kompensati-on og 3,1 mio. DKK i sagsomkostninger.

#### **Note 8. Finansielle indtægter**

Renter fra tilknyttede virksomheder	2.703	898
Udbytte fra tilknyttede virksomheder	41.586	91.244
Renter i øvrigt	175	46
Dagsværdiregulering værdipapirer	6	1
Valutareguleringer	5.025	8.068
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>49.494</b>	<b>100.257</b>
Ophørte aktiviteter	779	-
<b>I alt</b>	<b>50.273</b>	<b>100.257</b>

#### **Note 9. Finansielle omkostninger**

Renter til tilknyttede virksomheder	337	176
Renter i øvrigt	405	239
Renter leasingaktiver	-	912
Renter vedr. retssag	1.365	-
Valutareguleringer	3.986	8.001
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>6.094</b>	<b>9.328</b>
Ophørte aktiviteter	-831	-
<b>I alt</b>	<b>5.263</b>	<b>9.328</b>

#### **Anvendt regnskabspraksis**

##### **Nettoomsætning**

I moderselskabet indgår endvidere indtægter fra salg af ydelser til øvrige koncernselskaber. Der er ikke identificeret segmenter for den koncerninterne omsætning.

##### **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, forsikringsudbetalinger og koncerneksterne huslejeindtægter.

##### **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.

<b>Note 10. Skat</b>	2018/19	2019/20
<b>Ændring i udskudt skat i året:</b>		
Udskudt skat, indeværende år	3.363	-524
Udskudt skat, regulering til tidligere år	-	-324
<b>I alt</b>	<b>3.363</b>	<b>-848</b>
Ophørte aktivieter	3.270	-
<b>I alt</b>	<b>6.633</b>	<b>-848</b>
<b>Selskabsskat:</b>		
Selskabsskat, indeværende år	4.593	-3.438
Selskabsskat, regulering til tidligere år	-	-
<b>I alt</b>	<b>4.593</b>	<b>-3.438</b>
Ophørte aktivieter	-9.297	-
<b>I alt</b>	<b>-4.704</b>	<b>-3.438</b>
<b>Skat i alt</b>	<b>7.956</b>	<b>-4.286</b>
Ophørte aktivieter	-6.027	-
<b>I alt</b>	<b>1.930</b>	<b>-4.286</b>
<b>Forklaring til skatteprocent</b>		
Dansk selskabsskatteprocent	22,0 %	22,0 %
Udbytte / nedskrivning tilg. tilknyttet virksomhed	0,0 %	-17,8 %
Reg. af selskabsskat tidligere år	0,0 %	0,4 %
Ikke fradragsberettigede omkostninger / ikke skattepligtige indtægter	0,2 %	0,2 %
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>22,2 %</b>	<b>4,8 %</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	5.390	7.136
Materielle anlægsaktiver	-3.054	6.836
Kortfristede aktiver	1.081	-119
Øvrige forpligtelser	-565	-10.122
<b>I alt</b>	<b>2.852</b>	<b>3.731</b>

Skat af årets totalindkomst udgør -31 t. DKK (sidste år 62 t. DKK).

## Anvendt regnskabspraksis

### Selskabsskat og udskudt skat

Flügger group 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 acontoskatter.

Udskudte skatteaktiver indregnes efter den balanceorienterede gælds metode 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.

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.

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.



<b>Note 11. Ophørende aktiviteter</b>	2018/19	2019/20
Nettoomsætning	741.166	-
Produktionsomkostninger	- 468.165	-
<b>Bruttoresultat</b>	<b>273.001</b>	<b>-</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	- 185.602	-
Administrationsomkostninger	- 46.826	-
Andre driftsindtægter	66	-
Andre driftsomkostninger	- 40	-
<b>Primært driftsresultat</b>	<b>40.598</b>	<b>-</b>
Finansielle indtægter	779	-
Finansielle omkostninger	- 831	-
<b>Finansielle indtægter / omkostninger</b>	<b>- 52</b>	<b>-</b>
Resultat før skat	40.546	-
Skat	- 6.027	-
<b>Resultat af ophørende aktiviteter</b>	<b>34.519</b>	<b>-</b>
<b>Pengestrømsopgørelse</b>		
Pengestrømme fra driftsaktivitet	49.783	-
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	- 4.464	-
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-	-
<b>Pengestrømme vedrørende ophørte aktiviteter</b>	<b>45.319</b>	<b>-</b>

Ovenstående pengestrømme indgår i pengestrømsopgørelsen under pengestrømme fra drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet.

Som led i Flüggers forenkling af sin selskabsstruktur i 2018/19, har Flügger group A/S tilført aktiver til datterselskabet Flügger Denmark A/S. Flügger group A/S' aktiviteter vil fremadrettet bestå af ejerskab af datterselskaberne, tværgående administrative koncernfunktioner, produktudvikling samt den overordnede koncernledelse. Den overførte aktivitet til Flügger Denmark A/S består af alle funktioner vedrørende produktions- og salgsaktiviteter i Danmark. De ophørte aktiviteter er overført på beslutningstidspunktet som var 30. april 2019.

### Anvendt regnskabspraksis

Resultatet af ophørende aktiviteter præsenteres som særskilt linje i resultatopgørelse og pengestrømsopgørelse. Sammenligningstal for resultatopgørelse og pengestrømsopgørelse er tilpasset. Omkostninger er fordelt ud fra, hvorvidt de tilhører den ophørende eller fortsættende gren af virksomheden, herunder er andelen af koncernens fællesomkostninger, som vedrører den ophørte aktivitet, udskilt hertil. De ophørende aktiviteter er tilført til bogførte værdier, der er ikke sket revurdering til dagsværdi.

<b>Note 12. Immaterielle aktiver</b>	30.04.2019	30.04.2020
<b>Goodwill:</b>		
Anskaffelsessum primo	15.261	-
Afgang apportindskud	- 15.261	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Nedskrivning primo	1.050	-
Afgang apportindskud	- 1.050	-
<b>Nedskrivninger ultimo</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Andre immaterielle aktiver:</b>		
Anskaffelsessum primo	93.809	98.433
Årets tilgang	4.915	18.297
Årets afgang	- 220	- 6.048
Afgang ved apportindskud	- 71	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>98.433</b>	<b>110.682</b>
Afskrivninger primo	61.749	73.934
Årets afskrivninger	12.442	10.357
Afskrivninger på afhændede aktiver	- 220	- 6.048
Afskrivninger ved apportindskud	- 38	-
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>73.934</b>	<b>78.243</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>24.499</b>	<b>32.439</b>
<b>Forudbetalinger på immaterielle aktiver</b>	<b>5.321</b>	<b>1.400</b>
<b>Immaterielle aktiver i alt</b>	<b>29.819</b>	<b>33.839</b>

Goodwill vedr. forretninger er afgivet som apportindskud til Flügger Denmark A/S

### Anvendt regnskabspraksis

#### 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.

<b>Note 13. Materielle aktiver</b>	30.04.2019	30.04.2020
<b>Grunde og bygninger:</b>		
Anskaffelsessum primo	61.449	3.985
Afgang, apportindskud	-57.464	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>3.985</b>	<b>3.985</b>
Afskrivninger primo	31.812	1.017
Årets af- og nedskrivninger	46	46
Afskrivninger, apportindskud	-30.841	-
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>1.017</b>	<b>1.063</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>2.967</b>	<b>2.922</b>
<b>Tekniske anlæg og maskiner:</b>		
Anskaffelsessum primo	100.213	6.371
Afgang, apportindskud	-93.228	-
Årets afgang	-613	-121
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>6.371</b>	<b>6.250</b>
Afskrivninger primo	76.738	4.858
Årets af- og nedskrivninger	727	709
Afskrivninger, apportindskud	-71.994	-
Afskrivninger på afhændede aktiver	-613	-121
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>4.858</b>	<b>5.446</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>1.513</b>	<b>804</b>

	30.04.2019	30.04.2020
<b>Andet driftsmateriel:</b>		
Anskaffelsessum primo	100.825	47.378
Årets tilgang	954	452
Afgang, apportindskud	-53.404	-
Årets afgang	-997	-8.250
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>47.398</b>	<b>39.580</b>
Afskrivninger primo	82.153	37.130
Årets af- og nedskrivninger	4.652	4.100
Afskrivninger, apportindskud	-48.699	-
Afskrivninger på afhændede aktiver	-976	-8.250
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>37.130</b>	<b>32.980</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>10.249</b>	<b>6.600</b>
<b>Anlæg under udførelse:</b>		
Anskaffelsessum primo	993	-
Årets tilgang	152	931
Afgang, apportindskud	-935	-
Årets afgang	-209	-451
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>0</b>	<b>480</b>
<b>Samlet regnskabsmæssig værdi af tekniske anlæg og maskiner, andet driftsmateriel og materielle anlæg under udførelsen</b>	<b>11.763</b>	<b>7.884</b>
<b>Til sammenligning udgør allrisk forsikringssummen ultimo</b>	<b>17.986</b>	<b>17.941</b>

## Anvendt regnskabspraksis

### 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.

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 selskabet. 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 aktiver 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.

Materielle aktiver nedskrives til genindvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til den oprindelige nedskrivning.

<b>Note 14. Materielle aktiver - leasing</b>	30.04.2019	30.04.2020
<b>Lejede bygninger</b>		
Anskaffelsessum primo	-	47.664
Anskaffelsessum ultimo	-	47.664
Årets af- og nedskrivninger	-	4.145
Afskrivninger ultimo	-	4.145
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	-	<b>43.519</b>
<b>Andet driftsmateriel - leasing:</b>		
Anskaffelsessum primo	-	1.574
Årets tilgang	-	1.779
Genmåling af leasingforpligtelse	-	303
Årets afgang	-	-649
Anskaffelsessum ultimo	-	3.007
Årets af- og nedskrivninger	-	1.113
Afskrivninger på afhændede aktiver	-	105
Afskrivninger ultimo	-	1.218
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	-	<b>1.789</b>
<b>Leasingforpligtelser indregnet i balancen</b>		
Kortfristede	-	5.159
Langfristede	-	41.141

<b>Beløb indregnet i resultatopgørelsen:</b>	30.04.2020
Omkostninger relateret til leasingaftaler med lav værdi	0
Renteomkostninger relateret til leasingforpligtelser – se note 9 finansielle omkostninger.	
Variable leasingbetalinger ikke indregnet som en del af leasingforpligtelsen.	

For 2019/20 har koncernen betalt 4,3 mio. DKK vedr. leasingaftaler, heraf udgør rentebetalinger relateret til indregnede leasingforpligtelser 0,9 mio. DKK og afdrag på indregnet leasinggæld 3,4 mio. DKK.

## Anvendt regnskabspraksis

### IFRS 16: "Leasing"

Den nye standard om regnskabsmæssig behandling af leasing som trådte i kraft 1. januar 2019, er implementeret fra regnskabsåret 2019/20 med start 1. maj 2019.

I henhold til IFRS 16 indregnes alle leasingaftaler i balancen med en leasingforpligtelse og et leasingaktiv, undtagen aktiver med lav værdi og kort leasingperiode (leasingperiode under 1 år).

Koncernen har fra 1. maj 2019 implementeret standarden ved at anvende de lempeligere overgangsbestemmelser, som betyder, at sammenligningstal ikke bliver tilpasset.

Leasingaftaler der er omfattet af IFRS 16 defineres som enhver kontraktindgåelse, som giver Flügger adgang til brugen af et specifikt aktiv, og hvor Flügger samtidig har kontrollen over aktivet og ret til substantielt alle de økonomiske fordele, som stammer fra aktivet i brugsperioden.

Koncernens aktiverede leasingaftaler består af lejekontrakter vedr. bygninger og biler. Leasingaktiver og leasinggæld er præsenteret separat i balancen. Leasingaktiver præsenteres i tilknytning til Materielle aktiver, og leasingforpligtelser præsenteres under henholdsvis Langfristede forpligtelser og Kortfristede forpligtelser i henhold til forfaldstidspunkt.

Leasingaktiver afskrives lineært over den forventede leasingperiode, og renter på leasingforpligtelser indregnes som finansielle omkostninger. Afdrag på leasinggæld klassificeres som pengestrømme fra finansieringsaktiviteter og betalinger af renter klassificeres som kontant strømme fra driftsaktiviteter i opgørelsen af pengestrømme.

Koncernen har anvendt efterrationalisering ved vurderingen af forlængelsesoptioner ved fastlæggelsen af visse leasingaftalers forventede løbetid/brugstid.

Koncernen har ved måling af leasingforpligtelsen anvendt en lånerente til tilbagediskontering af fremtidige leasingbetalinger på hhv. 3% for leasingaftaler under 5 år og 2% for leasingaftaler over 5 år. Opstartsomkostninger, serviceudgifter m.v. er ikke indregnet som en del af forpligtelsen, men er driftsført.

Der henvises i øvrigt til note 2 og 3.

<b>Note 15. Finansielle aktiver</b>	30.04.2019	30.04.2020
<b>Moderselskabets kapitalandele i tilknyttede virksomheder:</b>		
Anskaffelsessum primo	629.896	908.820
Årets tilgang	117.320	100.958
Årets tilgang ved apportindskud	175.858	-
Årets afgang	- 14.255	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>908.820</b>	<b>1.009.778</b>
Nedskrivning primo	63.539	63.539
Årets tilgang	-	-
Tilbageførelse af tidligere års nedskrivninger	- 8.100	-
Årets nedskrivning	-	20.000
Kapitalandele med negativ værdi - overført til interne fordringer	8.100	-
<b>Nedskrivning ultimo</b>	<b>63.539</b>	<b>83.539</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>845.281</b>	<b>926.239</b>

Årets nedskrivning på 20 t. DKK relaterer til Flügger Paint (China), som lukkede produktion og aktivitet ned i årets løb.

Der er i regnskabsåret 2018/19 tilbageført tidligere kapitalandel med negativ værdi - overført til interne fordringer, da tidligere forudsætning er bortfaldet. Årets tilbageførsel vedr. tidligere nedskrivning i Day System A/S.

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 12 i koncernregnskabet for en nærmere beskrivelse af den udførte nedskrivningstest.

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

<b>Oversigt over selskaber i koncernen</b>	2019/20		
	<b>Land</b>	<b>Selskabskapital</b>	<b>Ejerandel</b>
<b>Moderselskab:</b>			
<b>Flügger group A/S</b> Islevdalvej 151, 2610 Rødovre	Danmark	60.000 t. DKK	100 %
<b>Tilknyttede selskaber:</b>			
<b>Flügger Denmark A/S</b> Islevdalvej 151, 2610 Rødovre	Danmark	15.500 t. DKK	100 %
<b>Flügger Sweden AB</b> Grönkullen, 517 81 Bollebygd	Sverige	60.000 t. SEK	100 %
<b>PP professional paint A/S</b> Islevdalvej 185, 2610 Rødovre	Danmark	600 t. DKK	100 %
<b>Detale CPH ApS</b> Islevdalvej 151, 2610 Rødovre	Danmark	50 t. DKK	100 %
<b>Flügger Poland sp. z o.o.</b> Ul. Rakietowa 20A, 80-298 Gdansk	Polen	27.944 t. PLN	100 %
<b>Unicell Poland sp. z o.o.</b> Ul. Supraslska 25, 16-010 Wasilków	Polen	2.650 t. PLN	60 %
<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 Norway AS</b> Waldemar Thranesgt. 84 B 0175 Oslo	Norge	4.000 t. NOK	100 %
<b>Flügger Iceland ehf.</b> Storhöfða 44, Reykjavík	Island	294.780 t. ISK	100 %
<b>Flügger Limited</b> Unit 8C, 8F, Wing Hang Insurance Building, 11 Wing Kut Street, Central	Hong Kong	2 HKD	100 %
<b>Flügger Paint (Shanghai) Co., Ltd.</b> No. 10 Standard Factory Building, Xinfai Park, New district Songjiang Industrial Zone East Section, Shanghai	Kina	2.600 t. EUR	100 %

<b>Note 16. Tilgodehavender</b>	30.04.2019	30.04.2020
Overskydende skat	4.656	6.479
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	81.383	18.393
Andre tilgodehavender	1.946	11.916
Periodeafgrænsningsposter	4.915	6.974
<b>I alt</b>	<b>92.900</b>	<b>43.762</b>

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

Primo	4.087	-
Afgang, apportindskud	-4.087	-
<b>I alt</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

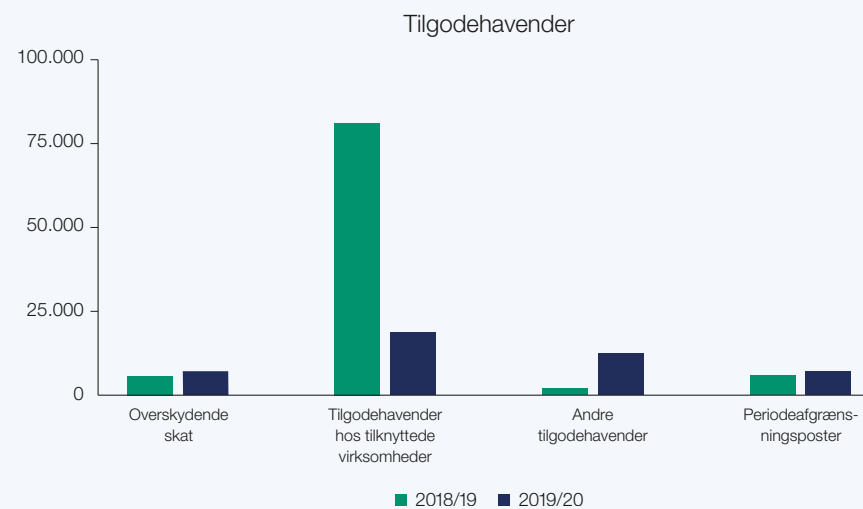
## Anvendt regnskabspraksis

### Tilgodehavender

Tilgodehavender indeholder tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder og andre, mindre tilgodehavender. Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efter første indregning til amortiseret kostpris fratrukket forventet tab.

### Nedskrivning af tilgodehavender

Ved nedskrivning af tilgodehavender er varedebitorer inddelt i 2 grupper. Væsentlige og risikofyldte tilgodehavender vurderes separat, mens for tilgodehavender, hvor der ikke foreligger en objektiv indikation, anvendes den simplificerede "expected credit loss-model". Dette indebærer anerkendelse af en "forventet tab af levetid" for alle kundetilgodehavender. Tabssatserne fastsættes på grundlag af grupper af kundetilgodehavender, der deler samme risikomønster og forfaldne dage.



### Note 17. 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 er 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.

	30.04.2019			30.04.2020		
	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)	577	-	577	142	-	142
Pantebreve mv. (niveau 3)	27	27	-	28	28	-
I alt	604	27	577	170	28	142

### Note 18. Køb af virksomheder

Vedr. køb af virksomhed henvises til koncernens note 18

### Anvendt regnskabspraksis

#### 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 IFRS 9.

#### Likvide beholdninger

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

**Note 19. Egenkapital**

Selskabskapital	30.04.2019	30.04.2020
Selskabskapital	60.000	60.000
A-selskabskapital (aktuelt: 590.625 stk. a 20 DKK)	11.812	11.812
B-selskabskapital (aktuelt: 2.409.375 stk. a 20 DKK)	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.

Udbytte og resultat pr. aktie	30.04.2019	30.04.2020
<b>Foreslået udbytte pr. aktie på 20 DKK</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Resultat pr. aktie på 20 DKK, fortsættende aktivitet	7,4	29,0
Resultat pr. aktie på 20 DKK, ophørende aktivitet	12,0	-
Resultat pr. aktie på 20 DKK i alt	19,4	29,0
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK, fortsættende aktivitet	7,4	29,0
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK, ophørende aktivitet	12,0	-
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK i alt	19,4	29,0

Egne aktier	Antal stk. á 20 DKK	Anskaffelsessum	
		1.000 DKK	Andel af kapital
<b>30.04.2020</b>			
Beholdning primo	113.393	43.823	3,8 %
Anvendt i året	-665	-257	0,0 %
<b>Beholdning ultimo</b>	<b>112.728</b>	<b>43.566</b>	<b>3,8 %</b>
<b>30.04.2019</b>			
Beholdning primo	119.329	46.117	4,0 %
Anvendt i året	-5.936	-2.294	-0,2 %
<b>Beholdning ultimo</b>	<b>113.393</b>	<b>43.823</b>	<b>3,8 %</b>

Aktiernes værdi til børskurs den 30. april 2020 androg 32.635 t. DKK (sidste år 34.081 t. DKK). Aktierne indregnes uden værdi.

Resultatdisponering	30.04.2019	30.04.2020
Udbytte	30.000	30.000
Overført resultat, fortsættende aktivitet	-8.980	54.082
Overført resultat, ophørende aktivitet	34.519	-
<b>Årets overførsler</b>	<b>55.539</b>	<b>84.082</b>

**Anvendt regnskabspraksis****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 incitamentsaflønnning. Aktieprogrammet indregnes som en egenkapitalordning, da programmet afregnes i aktier. Omkostningen føres i resultatopgørelsen henover optjeningsperioden og i balancen under egenkapitalen.

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

**Foreslået udbytte pr. aktie á 20 DKK**

Aktiekapital / foreslået udbytte x 20 DKK

**Resultat pr. aktie á 20 DKK**

Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

**Udvandet resultat pr. aktie á 20 DKK**

Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

Anvendt "årets resultat":	83.689
Anvendt "antal udestående aktier (inkl. A-aktier)":	Gns. antal aktier
Gns. antal aktier anvendt til beregning:	2.887



<b>Note 20. Anden gæld</b>	30.04.2019	30.04.2020
Feriepenge	11.952	12.529
A-skat og arbejdsmarkedsbidrag	-	3.256
Sociale omkostninger	2.141	1.564
Moms	7	-
Anden gæld i øvrigt	6.741	12.163
<b>I alt</b>	<b>20.840</b>	<b>29.512</b>

#### Note 21. Forfaldstidspunkter af gældsforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	Regnskabs- mæssig værdi	Indenfor 1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
<b>30.04.2020</b>					
Bank	7.338	7.400	-	-	7.400
Leverandørgæld	23.515	23.515	-	-	23.515
Gæld til datterselskaber	50.281	50.281	-	-	50.281
Leasingforpligtelser	46.300	5.159	17.753	23.388	46.300
Øvrig gæld	32.195	29.512	2.683	-	32.195
<b>I alt</b>	<b>159.629</b>	<b>115.867</b>	<b>20.436</b>	<b>23.388</b>	<b>159.691</b>
<b>30.04.2019</b>					
Bank	11.981	12.083	-	-	12.083
Leverandørgæld	12.023	12.023	-	-	12.023
Afledte finansielle instrumenter	860	860	-	-	860
Øvrig gæld	73.069	73.069	-	-	73.069
<b>I alt</b>	<b>97.934</b>	<b>98.036</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>98.036</b>

Ingen gæld forfalder senere end 1 år.

<b>Udvikling i bankgæld</b>	30.04.2019	30.04.2020
Finansielle forpligtelser primo	3.027	61.220
Bankomkostninger	256	249
Ændringer i træk på kredit	8.698	-4.892
Optaget lån leasing	-	1.403
Renteomkostninger leasing	-	912
Betalte leasingomkostninger	-	-5.254
<b>Finansielle forpligtelser ultimo</b>	<b>11.981</b>	<b>53.638</b>

\* Finansielle forpligtelser primo er for regnskabsåret 2019/20 reguleret med 49,2 mio. DKK vedr. leasingforpligtelse iflg. IFRS16.

#### Anvendt regnskabspraksis

##### 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 finansiel omkostning over låneperioden.

##### Langfristede gældsforpligtelser

Langfristede finansielle forpligtelser omfatter bankgæld, leasingforpligtelse, 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 finansiel omkostning over låneperioden.

## Note 22. Pantsætninger

Der er ikke stillet pant til sikkerhed.

## Note 23. Eventualforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	0-1år	1-5år	>5år	I alt
<b>30.04.2020</b>				
Garanti for huslejeforpligtelse overfor tilknyttede virksomheder	648	648	-	1.296
<b>I alt</b>	<b>648</b>	<b>648</b>	<b>-</b>	<b>1.296</b>
<b>30.04.2019</b>				
Garanti for huslejeforpligtelse overfor tilknyttede virksomheder	9.087	-	-	9.087
Huslejeforpligtelser	4.130	16.520	27.190	47.840
Leasing	1.068	1.232	-	2.300
<b>I alt</b>	<b>14.286</b>	<b>17.752</b>	<b>27.190</b>	<b>59.228</b>

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.

## Anvendt regnskabspraksis

### Leasing

Leasingforpligtelser er i regnskabsåret 2019/20 overgået fra IAS17 til IFRS 16. Dette års anvendt regnskabspraksis er beskrevet under note 2, 3 og 14. Sidste års anvendt regnskabspraksis efter IAS17 er beskrevet herunder.

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.

Leasingydelser vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Sidste års udgifter til operationel leasing, som bestod af husleje- forpligtelser samt biler, androg 5,8 mio. DKK.

## Note 24. Begivenheder efter udløb af regnskabsåret

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

## Note 25. 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.

	2018/19	2019/20
Salg af ydelser til tilknyttede virksomheder	115.548	233.322
Køb af ydelser fra tilknyttede virksomheder	6.587	-
Renter til tilknyttede virksomheder	337	176
Renter fra tilknyttede virksomheder	2.703	898

Moderselskabets mellemværende med tilknyttede virksomheder fremgår af note 16 samt i moderselskabets balance. Af tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder udgør lån i alt 18,4 mio. DKK (sidste år 81,4 mio. DKK). Lånene forfalder til betaling, når selskaberne har overskydende likviditet, og forrentes på markedsbaserede vilkår. Renter vedrørende tilknyttede virksomheder fremgår af note 8 og 9.

### 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 4,2 mio. DKK for regnskabsåret 2019/20 (sidste år 4,1 mio. DKK). Depositum udgør 1,7 mio. DKK (sidste år 1,7 mio. DKK). Den samlede husleje-forpligtelse udgør 44,5 mio. DKK. SUS 2013 ApS er skattemæssigt administrationsselskab 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.

## Note 26. Koncernforhold

SUS 2013 ApS (Flügger holding) CVR-nr. 25550668, Rødovre, skal på grund af sin ejer- og stemmeandel af Flügger group A/S, jf. side 38, udarbejde koncernregnskab, hvori Flügger group A/S indgår. Regnskabet kan rekvireres hos Erhvervsstyrelsen.

## Note 27. Finansielle risici

### Kreditrisici

Koncernen udsættes for kreditrisici på tilgodehavender samt bankindeståender. Flügger er begunstiget af en bred kundekreds, og kreditrisikoen er således spredt på mange små og mellemstore fordringer. Historisk har tab været meget begrænset, hvilket tilskrives den store spredning samt grundige kreditvurderingsprocedurer ved tilgang af nye kunder og en tæt, løbende opfølgning.

Kreditrisiko relateret til indeståender og sikringsinstrumenter vurderes at være uvæsentlig, da koncernens bankforbindelser alle har høj kreditrating, hvilket er et centralt kriterium for, at et samarbejde kan indledes.

Den maksimale kreditrisiko svarer i al væsentlighed til de regnskabsmæssige værdier, og koncernen har ikke væsentlige risici vedørende en enkelt kunde eller samarbejdspartner.

### Renterisici:

Den gode likviditet sammen med begrænset lånoptagelse gør, 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 produktion og dermed en stor omkostningsbase, der afregnes i lokal valuta. Der foretages løbende en vurdering af eksponeringen i NOK op til 12 måneder frem, men der er ingen afdækning ved udgangen af regnskabsåret. Eksponeringen i NOK minimeres så vidt muligt ved prisjusteringer.

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 balancen dagen over for kursændringer vist pr. valuta med udgangspunkt i de enkelte koncernvirksomheders funktionelle valuta.

Valuta	Sikringsinstrument	Gns. sikringskurs		Nominel værdi, lokal valuta		Markedsværdi af sikringsinstrumenter				
						Aktiver		Forpligtelser		
		30.04.2019	30.04.2020	30.04.2019	30.04.2020	30.04.2019		30.04.2020		
PLN	Salg	Forward	1,7013		20.300.000			502.987		
USD	Køb	Forward	6,3320	6,5245	1.540.000	420.000	350.608	9.591	142.018	
NOK	Køb	Option	0,7248		112.300.000		226.226			
NOK	Salg	Option	0,7923		112.300.000			347.436		
<b>Total</b>							<b>576.834</b>	<b>860.014</b>	<b>142.018</b>	<b>-</b>

Markedsværdireguleringer af valutakurssikringsinstrumenter indregnes i anden totalindkomst. Positive markedsværdier indregnes som tilgodehavender og negative markedsværdier indregnes som anden gæld.

Alle sikringskontrakter udløber indenfor 1 år.

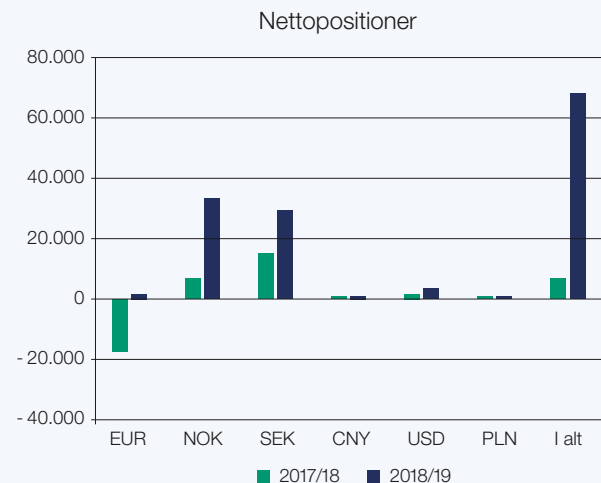
## Note 27. Finansielle risici, fortsat

Moderselskabets valutaposition i balancen, 1.000 DKK	Værdipapirer og likvider	Tilgodehavender	Gældsforpligtelser	Nettopositioner
EUR	1.728	-	-92	1.636
NOK	32.951	-	-	32.951
SEK	29.211	-	-56	29.155
CNY	140	-	-	140
USD	3.313	-	-	3.313
PLN	679	-	-19	660
<b>30. april 2020</b>	<b>68.022</b>	<b>-</b>	<b>-167</b>	<b>67.855</b>
EUR	3.497	-	-20.515	-17.018
NOK	6.617	-	-18	6.599
SEK	16.466	-	-1.498	14.968
CNY	448	-	-	448
USD	1.610	-	-70	1.540
CHF	-	-	-19	-19
PLN	9	-	-7	2
<b>30. april 2019</b>	<b>28.647</b>	<b>-</b>	<b>-22.127</b>	<b>6.520</b>

Moderselskabets valutaposition er en opstilling af valutaer som de monetære poster er denomineret i.

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
DKK	61.416	-	-	61.416
ISK	1.178	-	-	1.178
PLN	15	-	-	15
<b>30. april 2020</b>	<b>62.609</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>62.609</b>
DKK	54.519	-	-	54.519
ISK	-	6.724	-	6.724
<b>30. april 2019</b>	<b>54.519</b>	<b>6.724</b>	<b>-</b>	<b>61.243</b>



### Analyse af moderselskabets valutafølsomhed:

Valutakursændringer hvor Flügger har den største eksponering er SEK og NOK. 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	EUR
Resultat- og egenkapitalpåvirkning	1.458	1.648	82

### 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.

Implementeringen af IFRS 16 har påvirket den samlede balancesum i selskabet væsentligt uden det dog har ændret reelt på selskabets finansielle position. Målsætningen for egenkapitalandelen er opdateret til at udgøre ca. 40-50 % af den samlede balancesum, hvilket koncernen opfylder.

Der er i regnskabsåret ikke foretaget ændringer i selskabets principper for kapitalstyring ud over ovennævnte ændring af egenkapitalandelen og selskabet er ikke underlagt eksterne kapitalkrav fra kreditinstitutter.

