

# GRØN INNOVATION SIDEN 1866

ÅRSRAPPORT

2016



HEJLSØ

Grøn innovation siden 1866



**Protektor for Hedeselskabet**

Hendes Majestæt  
Dronning Margrethe II

# INDHOLDSFORTEGNELSE

4	Om Hedeselskabet	36	Mangfoldighed i ledelsen
6	Forretning	37	Risikostyring
8	Forening og formidling	38	Bestyrelse og direktion
10	Innovation og uddelinger	40	150 år med Hedeselskabet
13	VIND	42	Repræsentantskab
14	Forord	43	Ledelsespåtegning
18	Ledelsesberetning	44	Den uafhængige revisors erklæringer
24	Koncernens hoved- og nøgletal	49	Resultatopgørelse
25	Finansiell beretning	50	Balance
28	Et unikt jubilæum	52	Egenkapitalopgørelse
30	Forventninger	53	Pengestrømsopgørelse
31	Redegørelse for god fondsledelse	54	Noter
32	Samfundsansvar	70	Juridisk organisationsdiagram

# OM HEDESELSKABET

---

Hedeselskabet arbejder med langsigtet udvikling, benyttelse og beskyttelse af naturen. Vi formidler denne viden mellem praktikere og eksperter, og vi uddeler midler til projekter inden for Hedeselskabets formål. Vi er en værdibaseret og attraktiv arbejdsplads, der skaber grøn innovation, udvikler og leverer løsninger primært til naturpleje, miljøforbedring og klimatilpasning.

I dag er Hedeselskabet en forening med status som erhvervsdrivende fond. Vores aktiviteter er fordelt på følgende områder:

## FORRETNING



Hedeselskabets datterselskaber og forretningsenheder eksisterer i markedet på konkurrencemæssige vilkår på linje med andre selskaber. Kunden er den vigtigste interessent, og vores succes tager udgangspunkt i kundens tilfredshed og loyalitet. Vi er en værdibaseret og attraktiv arbejdsplads med kompetente, forretningsfokuserede, serviceorienterede og kvalitetsbevidste medarbejdere.

## FORENING OG FORMIDLING



Fundamentet for Hedeselskabets forening er medlemmerne. Vores medlemsskare består af personer med interesse for benyttelse og beskyttelse af naturen. Formidling, videndeling og dialog med medlemmerne og andre interessenter inden for Hedeselskabets kerneområder er centrale omdrejningspunkter for foreningen. Det sker via forskellige medieplatforme og på medlemsarrangementerne.

## INNOVATION OG UDDELINGER



Overskuddet fra Hedeselskabets forretningsaktiviteter udbetales ikke til ejere eller aktionærer. I stedet anvender Hedeselskabet en del af midlerne til at deltage i udviklingen af naturen og miljøet til gavn for nuværende og fremtidige generationer. Op til 25 procent af overskuddet efter skat benyttes til blandt andet langsigtet innovation og uddelinger.

“

Hedeselskabet arbejder med langsigtet udvikling, benyttelse og beskyttelse af naturen. Vi formidler denne viden mellem praktikere og eksperter, og vi uddeler midler til projekter inden for Hedeselskabets formål. Vi er en værdibaseret og attraktiv arbejdsplads, der skaber grøn innovation, udvikler og leverer løsninger primært til naturpleje, miljøforbedring og klimatilpasning.”

Fundamentet for Hedeselskabets identitet



# FORRETNING

---



Hedeselskabets datterselskaber og forretningsenheder eksisterer i markedet på konkurrencemæssige vilkår på linje med andre selskaber. Kunden er den vigtigste interessent, og vores succes tager udgangspunkt i kundens tilfredshed og loyalitet. Vi er en værdibaseret og attraktiv arbejdsplads med kompetente, forretningsfokuserede, serviceorienterede og kvalitetsbevidste medarbejdere.

Hedeselskabets forretning står for god kvalitet og service. Der er blandt andet fokus på innovation og digitalisering, og vi ønsker at levere produkter og ydelser, der skaber værdi for vores kunder. Dette suppleres med en historie og erfaring, som rækker 150 år tilbage i tiden. Vi har siden 1866 arbejdet for at udvikle og levere løsninger til kunder.

Vi løser hovedsageligt opgaver for virksomheder, privatkunder, staten, kommuner og regioner. Hedeselskabet omfatter i dag en række juridiske enheder i 12 lande.

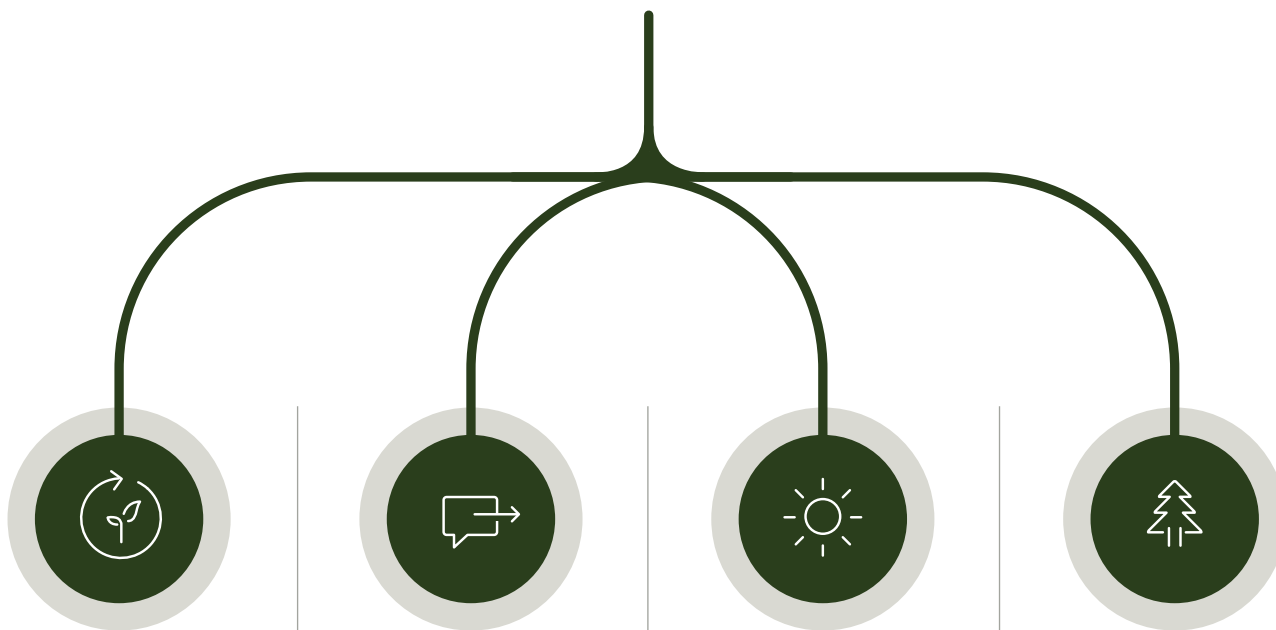
Hedeselskabets forretning er organiseret som en koncern i et konglomeratlignende setup, hvor datterselskaberne er forskelligartede og agerer med stor selvstændighed. Datterselskaber og forretningsenheder opnår fordele ved fælles koncernenheder og systemer. Større datterselskaber har aktive bestyrelser med eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Forretningen står på et solidt fundament med Hedeselskabet som ejer. Det giver mulighed for at foretage langsigtede investeringer inden for områder, hvor vi ser et udviklingspotentiale – til gavn for blandt andet kunderne, samfundet, medarbejdere og samarbejdspartnere.

I dag er Hedeselskabets kommercielle aktiviteter delt i fire segmenter: Grøn service og handel, Rådgivning, Energianlæg og Skovejerskab.



## HEDESELSKABET



### GRØN SERVICE OG HANDEL

Omfatter HedeDanmark a/s og tilknyttede selskaber, som leverer serviceydelser og handelsvarer til skoven, det åbne land, have- og parkanlæg og de åbne rum i byerne. Området er opdelt i følgende aktiviteter:

- Outdoor Facility Services
- Nyanlæg, plantning og naturpleje
- Skov og landskab
- Handel



### RÅDGIVNING

Omfatter Orbicon A/S og tilknyttede selskaber, som leverer rådgivningsydelser inden for miljø, natur, forsyning, anlæg, informatik og byggeri. Området er opdelt i følgende aktiviteter:

- Miljø
- Forsyning og infrastruktur
- Byggeri
- Informatik



### ENERGIANLÆG

Omfatter Xergi A/S og tilknyttede selskaber, som leverer design-, byggeri- og driftsydelser i forbindelse med biogasanlæg, samt Enricom Sp. z o.o. som drifter gasindvindingsanlæg.

- Biogasteknologi og anlæg
- Gasindvinding



### SKOVEJERSKAB

Omfatter DDH Forest som består af Hedeselskabets egne skovejendomme samt helt eller delvist ejede plantageselskaber. Hedeselskabet er en betydende skovejager med arealer i Danmark, Baltikum og Frankrig.



# FORENING OG FORMIDLING



Fundamentet for Hedeseelskabets forening er medlemmerne. Vores medlemsskare består af personer med interesse for benyttelse og beskyttelse af naturen. Formidling, videndeling og dialog med medlemmerne og andre interessenter inden for Hedeseelskabets kerneområder er centrale omdrejningspunkter for foreningen. Det sker via forskellige medieplatforme og på medlemsarrangementerne.

Som medlem har man mulighed for at få indflydelse på Hedeseelskabets udvikling ved at stille op til repræsentantskabet. Repræsentantskabet er Hedeseelskabets øverste myndighed, og hovedparten af de 60 pladser er direkte valgt af medlemmerne. Repræsentantskabet vælger bestyrelsen, der sammen med Hedeseelskabets direktion fastsætter udviklingen af koncernen.

Gennem foreningen samler og formidler vi viden og faglighed, der gør, at vi til stadighed kan tiltrække engagerede medlemmer. Videndeling og dialog er centrale omdrejningspunkter - både via digitale medier og på medlemsarrangementer, som gennemføres flere gange årligt.

Medlemsarrangementerne har både fokus på fagligt indblik i projekter og unikke natur- eller kulturoplevelser. Samtidig får man mulighed for at møde andre medlemmer med samme interesser.

I Hedeseelskabets tidsskrift Vækst formidler vi viden om grøn innovation, naturpleje, miljø og energi mellem praktikere, eksperter, medlemmer og andre interessenter med faglig interesse inden for områderne.

Vi arbejder fokuseret med medlemsrekruttering blandt andet på uddannelsesinstitutioner inden for vores fagområder. Vi benytter vores korps af lokale, aktive ambassadører til at styrke dialogen med den eksisterende medlemsskare og samtidig hverve nye medlemmer i de enkelte lokalområder.

Hedeseelskabet varetager administration af en række legater samt uddelingen heraf. Via legaterne ydes der økonomisk støtte til personer, som gør en ekstraordinær indsats inden for Hedeseelskabets kerneområder.





## DET LOKALE ENGAGEMENT

---

De seneste år har Hedeselskabet støttet en række mindre projekter med midler fra medlemspuljen, hvor medlemmer selv indstiller lokale projekter. Gennem disse uddelinger ønsker Hedeselskabet netop at styrke det lokale engagement i benyttelse og beskyttelse af naturen. Hedeselskabets medlemmer har ofte en indsigt i netop disse forhold, og mange steder i landet ydes en stor indsats for at udvikle den lokale natur.

Et eksempel på et sådant projekt er de såkaldte havhaver i Ebeltoft Vig, hvor der dyrkes marine råvarer i små 'undervandshaver'. Hedeselskabet har støttet etablering af et edderfugleværn, da fuglen ofte tømmer haverne for de muslinger, som de lokale initiativtagere skulle have haft i gryderne.

# INNOVATION OG UDDELINGER

---



Overskuddet fra Hedeselskabets forretningsaktiviteter udbetales ikke til ejere eller aktionærer. I stedet anvender Hedeselskabet en del af midlerne til at deltage i udviklingen af naturen og miljøet til gavn for nuværende og fremtidige generationer. Op til 25 procent af overskuddet efter skat benyttes til blandt andet langsigtet innovation og uddelinger.

Hedeselskabet arbejder kontinuerligt på at udvikle nye og bedre løsninger, som imødekommer kundernes såvel som samfundets udfordringer og behov. Derved sikrer vi Hedeselskabets strategiske og innovative udvikling – både nationalt og internationalt.

Hedeselskabet understøtter den kontinuerlige innovation i datterselskaberne ved at deltage i en række langsigtede udviklingsprojekter, som strækker sig ud over den gældende strategiske periode. Projekterne har til hensigt at imødekomme kundernes behov, samt hjælpe forretningsenhederne med at differentiere sig i markedet. I den kommende periode vil hovedvægten være på innovation inden for digitalisering.

Der er tradition for, at Hedeselskabet støtter og/eller gennemfører relevante udviklingsprojekter, som gør en forskel inden for benyttelse og beskyttelse af naturen.

Vi uddeler både midler til større projekter med vidtrækkende potentiale og mindre initiativer, funderet i det lokale engagement.



## UDELING - DEN FØRSTE FIRMASKOV I DANMARK

---

I forsommeren 2016 blev den første firmaskov plantet i Danmark. Skoven er etableret i Brande i et samarbejde mellem grøntsagsproducenten Axel Månsson A/S, nonprofit-foreningen GROW|FOR|IT og Hedeselskabet. Her er tidligere landbrugsjord omdannet til ny skov. Træerne på området binder CO<sub>2</sub> fra atmosfæren svarende til 15.000 liter diesel om året.

Firmaskoven i Brande er et konkret demonstrationsprojekt fra GROW|FOR|IT med det formål at vise industrivirksomheder, hvordan deres CO<sub>2</sub>-udledning kan balanceres gennem skovrejsning. Hedeselskabet har støttet projektet, mens HedeDanmark har stået for tilplantningen.



## 150 ÅR MED NY METODER

---

Gennem 150 år har Hedeselskabet kontinuerligt søgt nye og mere effektive måder til at løse kundernes udfordringer på. I de senere år er blandt andet droneteknologien implementeret flere steder i forretningen med henblik på at forbedre værditilbuddet til kunden.

I HedeDanmark har man stor erfaring i at benytte dronerne til eksempelvis før/efter-dokumentation på naturplejeprojekter, fastlæggelse af hvorledes invasive arter breder sig og til identificering af stormfald i skovene.

I 2016 tog Orbicon ligeledes teknologien i brug på flere projekter. Blandt andet er droner benyttet i Polen til at overflyve Enricoms lossepladser for at registrere områder med potentielt højt metanniveau og dermed identificere, hvor nye boringer med fordel kan foretages.



# VIND

---

Overskriften for den strategiske retning i Hedeselskabet er VIND. Det betyder, at uanset om fokus er på forretning, forening og formidling eller vores arbejde med innovation og uddelinger arbejdes der ud fra de fire fokusområder: Vækst, Innovation, kuNder og Digitalisering

**Vækst** er helt centralt for vores udvikling. Uanset om der menes lønsom vækst i omsætning og resultat, vækst i kunde- eller medlemsantal eller vækst i antallet af projekter, som støttes med midler fra Hedeselskabet.

Siden 1866 har Hedeselskabet arbejdet med grøn **Innovation**. Nye ydelser, produkter, metoder, projekter og forretningsområder skal også i fremtiden danne grundlag for vores udvikling både som forening og forretning.

**kuNderne** – og medlemmerne – er essentielle for vores udvikling. I forretningen er et højt fokus på kunden således afgørende for at skabe kontinuerlig vækst. I foreningen arbejder vi hver dag på at styrke dialogen både med de eksisterende og potentielle medlemmer.

**Digitalisering** bliver i større og større grad omdrejningspunktet for vores hverdag. Kunder, medlemmer og samarbejdspartnere skal bl.a. vælge vores produkter og ydelser frem for konkurrenternes, fordi de er suppleret med og er understøttet af attraktive digitale løsninger og services.

# FORORD

---

2016 har været et ganske særligt og begivenhedsrigt år for Hedeselskabet.

Gennem hele året har vi markeret Hedeselskabets 150 års jubilæum – en milepæl som få danske virksomheder har opnået. I 150 år har Hedeselskabet udviklet sig i takt med omverdenens forandringer, og selskabet har imødekommet de behov, som kunder, medlemmer og samarbejdspartnere har haft gennem tiden. Det gør vi til stadighed – og det vil vi gøre i fremtiden. Vi har fejret jubilæet med vores kunder, medlemmer, medarbejdere og andre væsentlige interessenter. Højdepunktet i jubilæumsåret var den 25. april, hvor vi havde den store ære at byde Hedeselskabets protektor, Hendes Majestæt Dronningen, velkommen til vores hovedkontor i Viborg. Dette skete samme dag, som det 150. årsmøde for Hedeselskabet blev afholdt.

I Hedeselskabet er medarbejderne den vigtigste ressource, og organisationen favner i dag ansatte med vidt forskellige baggrunde og uddannelser - fra eksempelvis anlægsgartnere, bygningskonstruktører og forstkandidater til ingeniører, biologer og antropologer. På tværs af disse mange faggrupper er vores medarbejdere kompetente, forretningsfokuserede, serviceorienterede og kvalitetsbevidste, og der ydes hver dag en stor indsats for at gøre en forskel for naturen og miljøet.

Hedeselskabet har tradition for at udvikle ny viden inden for kerneområderne. Dette sker blandt andet gennem langsigtede innovationsprojekter, ved at deltage i uddannelsen af ph.d'er og via datterselskabernes daglige forretningsudvikling.

Med en soliditetsgrad på over 50 % er Hedeselskabet baseret på et solidt fundament, og vores forretningsenheder har i 2016 formået at tilbyde kunderne innovative produkter og ydelser til en konkurrencedygtig pris, hvilket har været medvirkende til det højeste aktivitetsniveau nogensinde målt på omsætning, som blev 2.212 mio. kr. Omsætningsstigningen er hovedsagelig opnået gennem

organisk vækst, og det er primært inden for HedeDanmarks Outdoor Facility Services, væksten er realiseret. Derudover har blandt andet Orbicons byggerirådgivning formået at løfte omsætningen i forhold til 2015.

Dette skal ses i lyset af, at flere af vores forretningsområder agerer på markeder, som er udsat for væsentlig priskonkurrence. Derfor er det essentielt, at vi fortsætter med at udvikle produkter, ydelser og services, så de står mål med kundernes behov og samtidig differentierer vores forretningsenheder i markedet. Dette er et af omdrejningspunkterne i arbejdet med den strategiske retning for Hedeselskabet.

I årets løb er der i HedeDanmark foretaget opkøb af aktiviteten i Frank Sørensen Anlægsgartner fra Sønderjylland, hvilket har styrket HedeDanmarks tilstedeværelse i området.

Trods omsætningsvæksten har året budt på en række markeds-mæssige og forretningsmæssige udfordringer for specifikke områder, som har haft en negativ indflydelse på vores samlede indtjening. I HedeDanmark gælder det blandt andet aktiviteterne i Abu Dhabi, som er påvirket af såvel den generelle økonomiske afmatning i regionen som tab på et større anlægsprojekt. Der arbejdes derfor fortsat med en exit-strategi fra regionen.

Markedet for juletræer har været under betydeligt pres, hvilket har medført et større tab for HedeDanmarks planteskole. Selskabet har valgt at foretage en kontrolleret afvikling af aktiviteterne på planteskolen over den kommende periode.

Derudover har mindre indtjening på flere rådgivningsprojekter i Orbicon samt projektforskydelse på HedeDanmarks nyanlægsopgaver i Østdanmark medført en nedgang i resultatet, ligesom mangel på klare rammebetingelser inden for vedvarende energi har begrænset vores energianlægsaktiviteter i eksempelvis Polen og Frankrig.

Årets resultat er påvirket af, at der flere steder i forretningen arbejdes med offentlige udbud, som vindes, men hvor efterfølgende kontrolbud fra offentlige aktører i nogle tilfælde fører til annullering af udbuddet. Dette afstedkommer betragtelige ressource- og omsætningsstab for forretningsenhederne. Desuden vælger flere kommuner at insource specifikke opgaver, som traditionelt har været varetaget af private virksomheder. I disse tilfælde opstår der ofte en overkapacitet i markedet, som medfører fald i såvel pris som aktivitetsniveau for de involverede forretningsenheder.

Samlet set har disse forhold været medvirkende til, at Hedeselskabet realiserer et resultat af primær drift på 33,8 mio. kr., hvilket er under det forventede niveau og resultatet for 2015. I 2017 vil der være yderligere fokus på at forbedre vores leverancemodell gennem blandt andet digitalisering og effektivisering, så vi fortsat kan være konkurrencedygtige og levere de forventede ydelser og resultater.

I 2016 er der arbejdet indgående med implementering, evaluering og udvikling af den strategiske retning for Hedeselskabet. Strategien for forretningen er blevet skærpet i forhold til lønsom vækst, innovation og kundefokus.

Forretningen står på et solidt fundament med Hedeselskabet som ejer, og forretningsenheder samt datterselskaber har et strategisk sigte, som skal gavne Hedeselskabet som helhed. Hedeselskabet indgår primært i selskaber, hvor vi har en bestemmende indflydelse. Det vurderes løbende, om Hedeselskabet er de rette ejere af den enkelte enhed.

I tråd med forretningsaktiviteterne har Hedeselskabets arbejde med forening og formidling ligeledes været gennem et begivenhedsrigt år. Med 150 års-jubilæet som løftestang har foreningen styrket relationen til såvel eksisterende som potentielle medlemmer. Det har givet udslag i en stigning i medlemsantallet samtidig med, at

følgerskaren på de sociale medier kontinuerligt bliver større. Det er ud fra dette fundament, vi i fremtiden skal udvikle formidling, videndeling og dialog med medlemmerne.

I foreningen vil der i den kommende periode blandt andet være fokus på at forbedre samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og de studerende inden for vores kerneområder. Desuden vil Hedeselskabets korps af ambassadører blive styrket med henblik på at rekruttere medlemmer og øge dialogen med eksisterende medlemmer i lokalområderne.

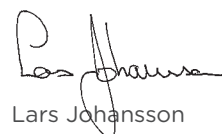
Hedeselskabet har en unik mulighed for at udvikle både egen forretning såvel som det samfund, vi er en del af. Vi benytter op til 25 procent af overskuddet efter skat til blandt andet at skabe innovation og til uddelingsprojekter, som er med til at gøre en forskel for naturen, miljøet og samfundet generelt – både lokalt og nationalt.

Byggeprojektet i Høje-Taastrup, hvor flere af koncernens sjællandske lokationer (primært fra Orbicon) samles i et nyt domicil, følger den plan, som Hedeselskabets bestyrelse godkendte i 2015. Det betyder, at cirka 300 medarbejdere fra medio 2017 får deres daglige gang i domicilet, som er DGNB-guldcertificeret med fokus på bæredygtighed inden for blandt andet økonomi og miljø.

Implementeringen af et nyt koncernfælles ressource-planlægningssystem (Enterprise Resource Planning) forløber efter planen, og de første forretningsenheder er overgået til det nye system. Denne proces vil fortsætte med yderligere implementering i de forskellige forretningsområder.



Frants Bernstorff-Gyldensteen  
Formand for bestyrelsen



Lars Johansson  
Koncernchef, CEO



I 2016 bød medlemsarrangementerne på flere unikke naturoplevelser, som for eksempel hos Jagtens Hus ved Kalø på Djursland. Huset er et center for viden, forskning og uddannelse for at styrke arbejdet for jagt og natur. Hedeselskabet har uddelt midler til naturarealerne omkring bygningerne, og arbejdet er udført af HedeDanmark.





LEDELSES-  
BERETNING

—

**2016**

# LEDELSESBERETNING

## HEDESELSKABET

Hedeselskabet er en forening med status som erhvervsdrivende fond, der ejer og driver en række datterselskaber. Hedeselskabets aktiviteter er fordelt mellem Forretning, Forening og formidling samt Innovation og uddelinger. Fælles for disse områder er, at de tager udgangspunkt i benyttelse og beskyttelse af naturen.

## FORRETNING

Hedeselskabets resultat er opnået gennem koncernens samlede forretningsaktiviteter inden for segmenterne Grøn service og handel, Rådgivning, Energianlæg samt Skovejerskab.

Med fokus på at levere innovative kvalitetsydelser og et højt serviceniveau til kunderne samt optimering af forretningsmodellerne har hovedparten af Hedeselskabets datterselskaber formået at realisere en fremgang i omsætningen i 2016. Dette er opnået til trods for, at flere forretningsenheder agerer på markeder med hård priskonkurrence, hvoraf adskillige områder oplevede nulvækst i året, der er gået.

De væsentligste forretningsenheder har i 2016 leveret et resultat på eller over niveauet for 2015. Der har dog været forskellige forhold inden for Grøn service og handel, Rådgivning og Energianlæg, som har påvirket resultatet negativt. Disse forhold gennemgås under de enkelte segmenter.

## GRØN SERVICE OG HANDEL



### Hedeselskabets Grøn service og handel varetages af HedeDanmark a/s.

Gennem det seneste år er der skabt et solidt fundament for lønsom vækst i HedeDanmark. Selskabet har lanceret et 'grønt laboratorium' med navnet HD GreenLab, som skal medvirke til øget innovationshastighed og samtidig sikre en agil og omkostningseffektiv afprøvning af nye forretningsidéer. Endvidere har HedeDanmark foretaget en organisationsændring med det formål at sikre en endnu bedre position i forhold til kunderne med fokus på blandt andet udvikling, kunderelationer, videndeling og samarbejde internt og eksternt.

I 2016 har HedeDanmark realiseret vækst i omsætningen, mens resultatet af den primære drift var på niveau med 2015. Selskabet har særligt styrket sin markedsposition inden for de to største forretningsområder: Skovdrift og Outdoor Facility Service.

I løbet af året er der indgået en række nye, faste aftaler med skovejere, ligesom HedeDanmark har formået at forbedre den enkelte kunderelation gennem en veludviklet salgsorganisation samt uddannelse af medarbejdere med henblik på at styrke dialogen med og rådgivning til kunden. Den positive udvikling inden for selskabets skovdrift er opnået, selvom årets milde vinterperiode har betydet mindre efterspørgsel efter træflis til klimaneutral energiproduktion.

Den positive udvikling inden for Outdoor Facility Service er et resultat af løbende udvikling af nye serviceydelser, en effektiv leverancemodel, mersalg til eksisterende kunder og styrkede værditilbud til

kunderne. Samtidig har opkøb af Sønderjyllands største, uafhængige anlægsgartnervirksomhed, Frank Sørensen Anlægsgartnere, medført en forbedret tilstedeværelse i Sønderjylland.

Markedet for Outdoor Facility Services i kommunerne er generelt udsat for omfattende priskonkurrence. Dette har HedeDanmark blandt andet imødegået ved at udvikle samarbejdet med kunderne på baggrund af en række digitale løsninger til brug i forbindelse med eksempelvis vintertjeneste, hvilket giver selskabet bedre mulighed for at udnytte ressourcerne og dermed en forudsætning for at håndtere større volumen. Desuden er der indgået partnering-aftaler med nogle kommuner, som giver både HedeDanmark og kunderne et fælles incitament til at udvikle nye løsninger og optimere driften.

I modsætning til forretningsområderne Skovdrift og Outdoor Facility Service har HedeDanmarks aktiviteter i Abu Dhabi påvirket det samlede resultat negativt. Udviklingen i regionen er præget af den lave oliepris og afmatning af de lokale aktiviteter, som i det forgangne år har forværret vilkårene for HedeDanmarks forretningsområder. Samtidig har tab på et større anlægsprojekt påbegyndt i 2015 sat sit præg på resultatdannelsen. Der arbejdes med en exit-strategi fra regionen – en proces som fortsætter i den kommende periode.

Juletræsmarkedet har været under betydeligt pres, hvilket har medført et større tab for HedeDanmarks planteskole. Selskabet har valgt at foretage en kontrolleret afvikling af aktiviteterne på planteskolen. Nedlukningen af planteskolen får ikke konsekvenser for HedeDanmarks handel med frø og drift af frøplanter, som fortsat anses for at være en væsentlig aktivitet.

HedeDanmark har solgt flere juletræer i 2016 end de foregående år, hvilket blandt andet kan tilskrives opkøb af handelsvirksomheden NordicTrees. Med købet har HedeDanmark opnået større volumen og fået adgang til nye aftagere. Samtidig har selskabets kunder på leverandørsiden fået øget adgang særligt

til østeuropæiske markeder. Opkøbet kunne dog ikke kompensere for de vanskelige vilkår på juletræsmarkedet med hård priskonkurrence og nedskrivninger på egne træer, hvilket har påvirket indtjeningen på området negativt.

God kundetilfredshed og projektstyring samt flerårigt arbejde med udvikling af kunderelationer og værditilbud har været medvirkende til en fremgang i aktivitetsniveauet for HedeDanmarks entrepriseydelse som eksempelvis landskabspleje. Flere af arbejdsområderne har dog været ramt af stigende konkurrence og faldende priser. Udfordringerne er forstærket inden for nyanlæg, hvor blandt andet projektudskydelse i Østdanmark har påvirket indtjeningen negativt i 2016.

## RÅDGIVNING



### **Hedeselskabets Rådgivning inden for miljø, byggeri, forsyning og infrastruktur samt informatik varetages af Orbicon A/S.**

I 2016 har Orbicon udviklet nye, digitale løsninger, som styrker værditilbuddet til kunderne og differentierer selskabet fra konkurrenterne. Projektmodellen og projektledelsessystemet er videreudviklet med henblik på at skabe yderligere fokus på den enkelte kunde og dennes behov. Flere rådgivningsmarkeder er under forandring, og derfor har Orbicon investeret i målrettet rekruttering af nye og innovative kompetencer samt udvikling af ny viden i medarbejderstaben med henblik på at tilbyde forbedrede ydelser og forblive konkurrencedygtig. For 2016 har selskabet opnået en fremgang i omsætning, men en tilbagegang i indtjening i forhold til 2015 grundet udviklingen inden for byggerirådgivning.

Orbicon har blandt andet formået at øge den relative andel af markederne inden for miljø og forsyning, der traditionelt er politisk styrede. Selskabet har således opretholdt omsætningen i disse rådgivningsmarkeder, som har været i tilbagegang på grund af lavere politisk prioritering og usikkerhed om udgiftsfordelingen mellem forsyningsvirksomheder og myndigheder.

Cirka 10 % af omsætningen i Orbicon stammer fra internationale aktiviteter, hvilket er en stigning i forhold til 2015. I Sverige har selskabet således formået at udnytte den positive vækst i landet særligt inden for boligbyggeriet, hvilket har smittet af på den tilgrænsende miljøaktivitet. Forventningen til rådgivningsmarkedet i Sverige er positiv, og det er blandt andet Orbicons særlige kompetencer inden for miljø- og geotekniske undersøgelser, som efterkommer et stigende behov hos svenske kunder. Også på det grønlandske marked har Orbicon opnået vækst. Rådgivningsmarkedet er dog fortsat afhængig af udviklingen i Grønlands økonomi.

Digital projektering og nye kompetencer har været afgørende for kundernes valg af Orbicons ydelser inden for byggerirådgivning i 2016. Området fremviser en positiv udvikling i omsætningen, som følger en generel fremgang inden for byggebranchen.

Nedgangen i årets resultat tilskrives først og fremmest, at flere byggeprojekter er gennemført med begrænset indtjening eller tab. Desuden er der foretaget investeringer i udvikling og implementering af digitale kompetencer og digitale modeller til design af blandt andet bygge- og anlægsprojekter. Denne væsentlige omstilling har endvidere medført lavere indtjening på enkelte projekter. For at undgå fremtidige projekttab har Orbicon investeret i forbedring af leverancemodellen til gavn for kunder og samarbejdspartnere. Investeringerne har blandt andet været møntet på at opnå en bedre projektafvikling gennem ny viden og metoder for Orbicons projektledere, hvilket har medført yderligere fokus på projektgennemførelse, tilbudsudvælgelse og aftalestyring.

Udover mindre indtjening på enkeltprojekter har Orbicon været udfordret på udvalgte rådgivningsmarkeder. Selskabets aktiviteter inden for infrastruktur har således mærket en opbremsning i de statslige infrastrukturinvesteringer, hvilket har smittet af på hele markedet og på prissætningen af ydelserne. Herudover varetager forsyningsselskaber i stigende grad selv traditionelle rådgiveropgaver, hvilket har reduceret opgavemængden til branchen generelt og således påvirket Orbicons indtjeningsmuligheder på området.

## ENERGIANLÆG



### **Hedeselskabets aktiviteter inden for energianlæg varetages af selskaberne Xergi A/S for opførelse af nøglefærdige biogasanlæg og Enricom Sp. z o.o. for gasindvinding af lossepladser i Polen.**

2016 har været præget af eksekvering af tidligere vundne projekter, teknologiudvikling og omfattende salgsarbejde i Xergi. På baggrund heraf er selskabet blandt andet valgt som leverandør af det største anlægsprojekt i Xergis historie. Det nøglefærdige biogasanlæg placeres i Ballymena, Nordirland, og det baseres på kyllingemøg, hvor Xergis innovative teknologi tages i brug. Projektet er af væsentlig betydning for selskabets fremtid, da det åbner nye markedsperspektiver. Udover det store projekt i Nordirland skal Xergi blandt andet bygge et nyt biogasanlæg i Bonby, Nordengland. Trods de nye ordrer har politiske forhold, markedsmæssige udfordringer og periodeforskydninger i ordreindgangen dog bevirket, at Xergi har realiseret en tilbagegang i såvel omsætning som indtjening i 2016 i forhold til 2015.

Anlægstilskuddet, som blev bevilget i forbindelse med det danske energiforlig i 2012, er opbrugt. Der er dog fortsat en positiv forventning til det nationale marked i de kommende år, idet der forventes udbudt biogasanlæg, hvor Xergis teknologi er velegnet.

Forventningerne til biogasmarkedet i Frankrig er mere afdæmpet end tidligere. Dette har påvirket Xergis aktivitet i Frankrig i 2016.

Xergi arbejder kontinuerligt med nye geografiske markeder og segmenter med henblik på at udvide og udvikle den internationale forretning.

Såvel danske som internationale kunder drager fordel af en nyudviklet projektportal, som Xergi har lanceret i 2016. Den digitale løsning forbedrer og effektiviserer leverancen, mindsker risikoen for fejl og sparer ressourcer. Samtidig understøtter den nye IT-plattform en styrket servicefunktion hos Xergi, hvor kunden finder support til den biologiske proces, teknisk støtte og reservedelssalg samlet i én løsning.

De polske gasindvindingsaktiviteter i Enricom Sp. z o.o. var i 2016 negativt påvirket af den megen uro, som omgiver markedet for vedvarende energi i Polen. Effekten af ny miljølovgivning i landet har medført en række uafklarede forhold, som har afstedkommet usikkerhed med hensyn til prisdannelsen omkring energibeviser – med yderligere prisfald til følge. Den forventede stabilisering af prisniveauet på energibeviserne er således udeblevet, og omsætning samt indtjening i Enricom er faldet i 2016 sammenlignet med 2015.

Selskabet har gennemført en række initiativer, som har stabiliseret gasproduktionen og modvirket de produktionsnedgange i gasindvindingen, der påvirkede resultatet det foregående år. I årets løb er der foretaget yderligere omkostningsreduceringer. De iværksatte tiltag har dog ikke været i stand til at kompensere fuldt ud for den negative prisudvikling på vedvarende energi i Polen.

## SKOVEJERSKAB



**Hedeselskabets Skovejerskab er samlet under navnet DDH Forest. Enheden består af Hedeselskabets skove i Danmark, Baltikum og Frankrig samt af plantageselskaber, som er helt eller delvist ejet af Hedeselskabet.**

DDH Forest har realiseret omsætning såvel som indtjening i 2016 på niveau med det foregående år.

I 2016 er skovdriften forløbet stabilt uden betydelige eksterne udfordringer som eksempelvis stormfald. Gentilplantning efter tidligere storme er afsluttet. Avancer fra salg af skove i Skovselskabet Skov-Sam Holding og Skovselskabet Skov-Sam II, som er delvist ejet af Hedeselskabet, har bidraget positivt til resultatdannelsen.

Markedet for tømmer har været i en stabil prisudvikling, mens markedet og priserne for flis har været under pres i 2016. Der er samlet set skovet færre kubikmeter træ i 2016 end i 2015 – men gennem en række initiativer i årets løb er indtjeningen fra skovene fastholdt på niveau med 2015.

Niveauet for jagtudlejning og udlejning af huse i skovene har været stabilt og er fortsat en væsentlig indtægtskilde.

I årets løb er der, i samarbejde med VandCenter Syd, foretaget opkøb af 70 ha landbrugsjord ved Brylle på Fyn. På dette areal vil der i 2017 blive påbegyndt skovrejsning med henblik på grundvandsbeskyttelse. Skovinvesteringen er medvirkende til at optimere Hedeselskabets samlede skovejerskab, samtidig med at det unikke samarbejde med et vandselskab åbner for en ny forretningsmodel for DDH Forest. Desuden drager projektet nytte af forretningens forskellige kompetencer, idet Orbicon forestår jordfordelingen, mens HedeDanmark varetager selve skovrejsningen. I 2017 ventes samarbejdet med VandCenter Syd udbygget med yderligere opkøb af jord, så der kan samles i alt op til 130 ha skovareal i området.

## FORENING OG FORMIDLING

Hedeselskabets 150 års jubilæum har medvirket til en større synlighed for Hedeselskabet som forening. Ikke kun blandt de eksisterende medlemmer, men også blandt potentielle medlemmer, der deler Hedeselskabets interesse for benyttelse og beskyttelse af naturen.

Gennem jubilæumsåret har Hedeselskabet besøgt uddannelsesinstitutioner og egne lokationer i Danmark, Sverige samt Tyskland, ligesom Hedeselskabet har deltaget i begivenheder som DHL Stafetten og 24 Timers-løbet i Viborg, hvilket vakte positiv opmærksomhed. Dialogen med de mange personer gennem året har vist, at der er stor interesse for Hedeselskabets værdier, og det har skabt et solidt fundament for udviklingen af foreningen i fremtiden.

I 2016 har Hedeselskabets forening således opnået en fremgang i medlemsantallet, hvilket bringer den samlede medlemsskare op på mere end 2.600 personer. Tilgangen kan blandt andet tilskrives de mange aktiviteter, øget fokus på dialog og videndeling med medlemmerne via digitale medier og i tidsskriftet Vækst.

Sociale medier som Facebook har været et effektivt virkemiddel i kommunikationen med medlemmerne, og der opleves en kontinuerlig stigning i antallet af personer, der følger Hedeselskabets officielle Facebook-side.

I årets løb er der afviklet 10 medlemsarrangementer. Deltagerantallet til disse arrangementer er stigende, og der arbejdes løbende med at imødekomme den øgede efterspørgsel.

## INNOVATION OG UDDELINGER

Det er Hedeselskabets hensigt at benytte op mod en fjerdedel af overskuddet efter skat til blandt andet langsigtet innovation og uddelinger.

Hedeselskabet understøtter forretningsudviklingen i datterselskaberne ved at investere i langsigtede og mere risikobetonede innovations- og udviklingsprojekter, ligesom der arbejdes med projekter, hvor viden og forskning frem for kommercielt udbytte er det primære formål.

I samarbejde med Thyborøn Invest A/S etablerede Hedeselskabet Blå Biomasse A/S i 2016. Formålet er at dyrke blåmuslinger i Limfjorden til storskala-produktion og udvikle en kommerciel anvendelse af den blå proteinholdige biomasse til foder, fødevarer og på sigt andre højværdiprodukter. Samtidig er blåmuslinger et effektivt virkemiddel til fjernelse af kvælstof og fosfor fra vandmiljøet.

En række udviklingsprojekter, finansieret af Hedeselskabet, er afsluttet i 2016. Det gælder blandt andet en ny miljøvenlig metode til beskyttelse af planter mod snudebiller. Projektet fortsætter i HedeDanmark med flere forsøg og optimering af metoden.

Projektet INOPS, hvor forskere fra Aalborg Universitet har undersøgt forskellige forhold omkring udbud af grønne kommunale opgaver i Danmark, Sverige, Norge og England, er ligeledes afsluttet, og viden samt resultater vil løbende blive anvendt i forretningen.

Hedeselskabet uddeler desuden hvert år midler til en række projekter. I 2016 var støtten fra Hedeselskabet medvirkende til, at Danmarks første firmaskov blev rejst ved Brande. Tidligere landbrugsjord er omdannet til ny skov, og formålet er blandt andet at vise industrivirksomheder, hvordan deres CO<sub>2</sub>-udledning kan balanceres via skovrejsning. Samtidig har lokalbefolkningen fået adgang til et rekreativt område.

Ved Tange Sø har Hedeselskabet støttet opførelse af tre broer, som skal øge tilgængeligheden og give mulighed for bedre formidling af historien, biodiversitet og kulturlandskab i naturområdet.

I sensommeren 2016 blev Østerbydammen i Jelling genskabt. Det er en lokal borgergruppe, som med støtte fra Hedeselskabet, har genskabt det naturområde, som dammen var i tidligere tider, og hermed ligeledes skabt en ny grøn ramme til gavn for lokale og besøgende.

### Begivenheder efter regnskabsårets udløb

Hedeselskabet har efter årsafslutningen indgået en betinget rammeaftale med en pensionskasse om afhændelse af selskabets hovedkontor i Viborg samt domicilejendommen i Høje-Taastrup, som er under opførelse. Der pågår p.t. en due diligence af ejendommene, som forventes afsluttet i løbet af foråret og en evt. overtagelse af ejendommene forventes at kunne eksekveres i løbet af efteråret 2017. Der vil samtidig med et eventuelt salg blive indgået længerevarende lejekontrakter på de to ejendomme, således at medarbejdere i Hedeselskabet og de berørte forretningsenheder bevarer arbejdsadresse på de to lokationer.



## INNOVATION MED ASKE I SKOVBUNDEN

---

Når træer tages ud af skoven, som tømmer eller som træflis, fjernes der vigtige næringsstoffer, der er bundet i stammer og grene. Ved afbrænding af træflis dannes der energi men også et restprodukt i form af flisask. For at lukke hullet i ressourceforbruget, og sikre at vigtige næringsstoffer recirkuleres og genanvendes, har Hedeselskabet og HedeDanmark udviklet et koncept, som vil blive tilbudt til skovejere i 2017, hvor flisasken bringes tilbage til skoven. Derved indgår næringsstofferne i cyklus og medvirker til en bæredygtig træproduktion, og til at sikre dyrkningsgrundlaget i skoven både nu og på langt sigt.

Konceptet er udviklet på baggrund af resultater fra en række intensive forsøg i Gedhus Plantage, som er ejet af Plantningsselskabet Steen Blicher. Her er effekter af askespredning - og specielt effekter af en højere dosering af aske undersøgt.



# KONCERNENS HOVED- OG NØGLETAL

Hovedtal	2016 millioner kroner	2015 millioner kroner	2014 millioner kroner	2013 millioner kroner	2012 millioner kroner
<b>Nettoomsætning</b>	<b>2.212,2</b>	<b>2.056,6</b>	<b>2.088,5</b>	<b>2.101,5</b>	<b>2.062,9</b>
- heraf international omsætning	15%	14%	16 %	14 %	16 %
<b>Resultat af primær drift (EBIT)</b>	<b>33,8</b>	<b>57,6</b>	<b>48,0</b>	<b>21,7</b>	<b>43,3</b>
Resultat af kapitalandele efter skat	8,6	14,0	12,4	3,4	-4,8
Finansielle poster	-18,8 <sup>1</sup>	-5,4	-0,2 <sup>2</sup>	-23,7 <sup>3</sup>	-6,4
<b>Resultat før skat (EBT)</b>	<b>23,6</b>	<b>66,2</b>	<b>60,2</b>	<b>1,3</b>	<b>32,1</b>
Skat af årets resultat	-12,5	-14,5	-13,7	-2,6	-11,2
<b>Årets resultat</b>	<b>11,1</b>	<b>51,7</b>	<b>46,5</b>	<b>-1,3</b>	<b>20,9</b>
Anlægsaktiver	1.095,9	1.036,3	977,3	1.006,0	1.082,6
Omsætningsaktiver	683,2	623,9	713,7	680,2	686,3
<b>Aktiver i alt</b>	<b>1.779,1</b>	<b>1.660,2</b>	<b>1.691,0</b>	<b>1.686,2</b>	<b>1.768,9</b>
Grundkapital	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
<b>Egenkapital</b>	<b>900,9</b>	<b>906,2</b>	<b>852,0</b>	<b>811,8</b>	<b>815,7</b>
Hensatte forpligtelser	46,9	43,3	29,6	20,4	8,1
Langfristede gældsforpligtelser	298,7	228,2	192,7	204,6	215,4
Kortfristede gældsforpligtelser	532,6	482,5	616,7	649,4	729,7
<b>Passiver i alt</b>	<b>1.779,1</b>	<b>1.660,2</b>	<b>1.691,0</b>	<b>1.686,2</b>	<b>1.768,9</b>
Pengestrøm fra drift	9,4	101,9	93,4	78,1	42,5
Pengestrøm til investering, netto	-117,5	-93,2	-17,4	-0,2	-211,4
- heraf investering i materielle anlægsaktiver, netto	-104,3	-51,4	-20,4	-6,5	-76,9
Pengestrøm fra / til finansiering	59,3	32,8	-14,5	-9,9	-9,3
<b>Årets pengestrøm</b>	<b>-48,8</b>	<b>41,5</b>	<b>61,5</b>	<b>68,1</b>	<b>-178,2</b>
<b>Nøgletal</b> (definition - se anvendt regnskabspraksis)					
Før skat margin (EBT-margin)	1,1	3,2	2,9	0,1	1,6
Afkastningsgrad	2,7	4,3	3,6	2,0	3,0
Soliditetsgrad	50,6	54,6	50,4	48,1	46,1
Egenkapitalforrentning	1,2	5,9	5,6	-0,2	2,5
<b>Egenkapitalens udvikling</b>					
Egenkapital primo	906,2	852,0	811,8	815,7	795,2
Overført af årets resultat	9,7	50,3	45,1	-3,1	15,8
Kursreguleringer vedr. udenlandske virksomheder	-4,3	0,1	-7,2	-1,4	7,3
Dagsværdireguleringer af sikringsinstrumenter	-11,8	3,9	0,8	2,6	-0,6
Øvrige reguleringer	1,1	-0,1	1,5	-2,0	-2,0
<b>Egenkapital ultimo</b>	<b>900,9</b>	<b>906,2</b>	<b>852,0</b>	<b>811,8</b>	<b>815,7</b>
<b>Ansatte</b>					
<b>Gennemsnitligt antal ansatte</b>	<b>1.426</b>	<b>1.333</b>	<b>1.375</b>	<b>1.401</b>	<b>1.472</b>

1 Indeholder nedskrivning af finansielle aktiver på 14,7 mio. kr.

2 Indeholder tilbageført nedskrivning af finansielle aktiver på 4,1 mio. kr.

3 Indeholder nedskrivning af finansielle aktiver på 16,7 mio. kr.



# FINANSIEL BERETNING

Nettoomsætning i mio. kr.

2.212,2 ▲ (8 %)

Resultat af primær drift i mio. kr.

33,8 ▼ (-41 %)

HEDESELSKABET, KONCERN	2016	2015
Nettoomsætning i mio. kr.	2.212,2	2.056,6
- heraf international omsætning	15 %	14 %
Resultat af primær drift (EBIT) i mio. kr.	33,8	57,6
Egenkapital i mio. kr.	900,9	906,2
Soliditetsgrad i %	50,6	54,6
Antal medarbejdere	1.426	1.333

## Resultat for 2016

Omsætningen udgør i 2016 2.212,2 mio. kr., hvilket er en stigning på 7,6 % i forhold til 2015. Omsætningen er i 2016 realiseret på baggrund af et højere aktivitetsniveau og faldende salgspriser på koncernens hovedområder.

Driftsindtjeningen er faldende som følge af afvikling af planteskolen og nyanlæg i Abu Dhabi, samt mindre indtjening og tab på enkelte projekter inden for byggerådgivning. Positiv udvikling i øvrige forretningsområder, herunder Outdoor Facility Services og skovaktiviteter, har ikke kompenseret for resultatnedgangen.

Ejerandelen i Xergi er indregnet som associeret virksomhed i overensstemmelse med regnskabspraksis og påvirker derfor ikke koncernens omsætning. I resultat for associerede virksomheder indgår blandt andet resultatandelen af ejerandelene i Xergi A/S, SkovSam og Emirates Landscape L.L.C.

Nettofinansieringsomkostningerne er fortsat påvirket af det meget lave renteniveau på koncernens rentebærende gæld. Koncernen har benyttet det lave renteniveau i løbet af året til yderligere at omlægge langfristet lån fra kortsigtet rentetilpasning til langsigtet rentetilpasning.

Hedeselskabet Strategi og Innovation har til formål at medvirke til at omsætte ideer til profitabel forretning, i samarbejde med forretningsenhederne, for at sikre Hedeselskabets langsigtede strategiske og innovative udvikling. Hedeselskabet har i 2016 anvendt 4,7 mio. kr. på Hedeselskabets Strategi og Innovation svarende til niveauet for 2015. Beløbet fragår driftsindtjeningen.

Resultat af primær drift for koncernen udgør 33,8 mio. kr. og vurderes at være ikke tilfredsstillende.

## Afvikling af planteskole og nyanlæg i Abu Dhabi

Nettoresultatet for 2016 er påvirket af væsentlige hensættelser til afvikling af planteskole og nyanlæg i Abu Dhabi. Årets resultat før skat er således belastet af underskud samt foretagne hensættelser på 25 mio. kr. til afvikling af disse områder.

## Segmenter i koncernen

GRØN SERVICE OG HANDEL, HEDEDANMARK	2016	2015
Nettoomsætning i mio. kr.	1.683,8	1.561,3
- heraf international omsætning	16 %	16 %
Resultat af primær drift (EBIT) i mio. kr.	53,6	54,4
Egenkapital i mio. kr.	282,7	277,2
Soliditetsgrad i %	42,7	40,1
Antal medarbejdere	785	763

HedeDanmark realiserede i 2016 et resultat af den primære drift på 54 mio. kr., hvilket er på niveau med sidste års driftsresultat, som var det hidtil bedste. I 2016 blev de seneste års udvikling med faldende omsætning vendt til en vækst på 7,8 procent. Datterselskabet har som beskrevet ovenfor måttet udgiftsføre 25 mio. kr. til afvikling af planteskolen og nyanlæg i Abu Dhabi.

Beslutningen om at afvikle HedeDanmarks planteskole indebærer, at HedeDanmark fra sommeren 2018 ikke længere vil producere og sælge planter til skov, hæk og læhegn samt have- og parkplanter. Planteskolen har i en årrække været udfordret af, at konkurrerende planteskoler og udlandet har reduceret deres lønomkostninger markant gennem brug af underentreprenører samt bidraget med en betydelig overproduktion af normannsgran-planter.

HedeDanmarks aktiviteter inden for anlæg og pleje af grønne anlæg i Abu Dhabi har gennem flere år ageret på et vanskeligt og konkurrencepræget marked. Aktiviteterne, der drives igennem det associerede selskab Emirates Landscape L.L.C. er i 2016 yderligere blevet udfordret af, at den lokale økonomi er ramt af faldende oliepriser. Dette har betydet, at anlægsmarkedet i Abu Dhabi oplevede en markant opbremsning. Opbremsningen er fortsat gennem året, og flere kunder har vanskeligt ved at betale for bestilte arbejder til tiden. Som følge af de vanskelige konjunkturer er det besluttet at afvikle området inden for etablering af grønne anlæg efter afslutning af de nuværende igangværende opgaver. Fremover vil Emirates Landscapes L.L.C. alene tilbyde at udføre opgaver inden for pleje og vedligehold.

<b>RÅDGIVNING, ORBICON</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nettoomsætning i mio. kr.	524,5	490,3
- heraf international omsætning	9 %	8 %
Resultat af primær drift (EBIT) i mio. kr.	2,5	21,1
Egenkapital i mio. kr.	59,1	64,3
Soliditetsgrad i %	24,3	27,5
Antal medarbejdere	579	519

Orbicon realiserede i 2016 et resultat af den primære drift på 2,5 mio. kr., hvilket er markant under såvel sidste års resultat som forventningerne til året. I 2016 realiserede Orbicon en vækst i egenomsætningen på 7,2 procent.

Resultatudfordringerne kan henføres til byggeridivisionen i Orbicon, som har været ramt af mindre indtjening og projekt-tab på enkelt-sager. Orbicon har i løbet af året reorganiseret byggedivisionens projekt- og tilbudstilgang og implementeret nye ledelsessystemer.

<b>ENERGIANLÆG, XERGI (100%)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nettoomsætning i mio. kr.	181,8	410,5
Resultat af primær drift (EBIT) i mio. kr.	-6,5	24,1
Egenkapital i mio. kr.	68,0	68,7
Soliditetsgrad i %	39,6	46,6
Antal medarbejdere	83	84

<b>ENERGIANLÆG, ENRICOM SP. Z O.O.</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nettoomsætning i mio. kr.	7,3	8,8
Resultat af primær drift (EBIT) i mio. kr.	-6,0	-5,6
Egenkapital i mio. kr.	29,6	40,2
Soliditetsgrad i %	60,5	67,6
Antal medarbejdere	15	15

Xergi er en projektvirksomhed og har i 2016 været påvirket af udskudte projekter. Xergi realiserer i 2016 en omsætning på 181,8 mio. kr. mod 410,5 mio. kr. i 2015 og et resultat før skat på -3,6 mio. kr. mod 20,6 mio. kr. i 2015. Hedeselskabet ejer 50% af Xergi og A/S Schouw & Co de resterende 50%.

Enricom Sp. z o.o. har realiseret en omsætning på 7,3 mio. kr. og væsentlig lavere end 2015. Træghed i den polske regerings indførelse af ny lov for vedvarende energi, som har påvirket priserne i negativ retning, er den væsentligste årsag til det utilfredsstillende resultat for Enricom Sp. z o.o.

<b>SKOVEJERSKAB, DDH FOREST</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nettoomsætning i mio. kr.	17,9	18,7
- heraf international omsætning	12 %	13 %
Resultat af primær drift (EBIT) i mio. kr.	5,2	8,2
Minoritetsandele	-0,4	-0,4

Der er i løbet af året solgt mere end 1.000 ha skov. Salget er primært sket via de associerede selskaber SkovSam. Avance ved salg af skove udgør 7,6 mio. kr. mod 4,7 mio. kr. i 2015.

**Balance 2016, koncernen****Aktiver****Nettoinvesteringer i mio. kr.**

# 117,5

▲ (26 %)

Balancesummen er på niveau med sidste år. Der har i årets løb været foretaget opkøb af virksomheder for 8,3 mio. kr., som kan henføres til datterselskabet HedeDanmark.

Hedeselskabet påbegyndte i 2015 opførelsen af en ny domicil- ejendom i Høje-Taastrup med datterselskabet Orbicon som hovedlejer. Byggeriet er forløbet planmæssigt og forventes af stå færdigt medio 2017. Ultimo 2016 er der anvendt 125 mio. kr. til den igangværende byggesag.

Koncernen er og vil fortsat være en betydende skovejær, som ejer skov i Danmark, Frankrig og Baltikum. Koncernen har fortsat en forsigtig tilgang til værdiansættelsen af skove.

**Egenkapital****Egenkapital i mio. kr.**

# 900,9

▼ (-1 %)

**Soliditetsgrad i procent**

# 50,6

▼ (-4 %)

Koncernens egenkapital udgør 900,9 mio. kr. ved udgangen af 2016. Egenkapitalen er påvirket med 9,7 mio. kr., som følge af driftsresultatet.

Ved udgangen af 2016 udgør soliditeten 50,6 procent mod 54,6 procent sidste år. Ved udgangen af 2016 udgør værdien af selskabets skove og skovinvesteringer knap 2/3 dele af egenkapitalen.

I løbet af året har der været disponeret udlodninger til foreningsformål på i alt 1,4 mio. kr. fordelt på:

**UDELINGER****2016**

Naturbroer ved Tange sø inkl. digital platform	180.000
Danmarks første firmaskov	175.000
Nye kanter ved Østerbydammen, Jelling	150.000
Etablering af Energihave, Energimuseet, Bjerringbro	200.000
Projekter på Kongenshus Hede	155.000
Effektiv ejendomsdrift, droneprojekt, Slagelse Boligselskab	250.000
Etablering af historisk bæk, Hedehusene	75.000
Jubilæumslegat	150.000
Medlemspuljen - Edderfugleværn ved havhaver	25.000
Medlemspuljen - Hjemstavns huset Arnborg	25.000
Medlemspuljen - Spis din skov	25.000
Medlemspuljen - Allindelille Fredsskov	25.000
I alt	1.435.000

**Gældsforpligtigelser****Netto rentebærende gæld i mio. kr.**

# 461,9

▲ (36 %)

Koncernens nettorentebærende gæld er ved udgangen af 2016 steget med 122,1 mio. kr. og udgør 461,9 mio. kr., hvilket primært kan henføres til finansieringen af det ny domicilbyggeri i Høje-Taastrup.

Koncernens finansieringsstruktur er i overvejende grad baseret på kreditter med en løbetid på mere end 1 år. 65 % af den rentebærende gæld er langfristet og heraf forfalder 53 % mere end 5 år efter statusdagen. De fastforrentede lån udgør 84 % af de langfristede lån ved udgangen af 2016 mod 48 % ved udgangen af 2015. Udviklingen skyldes primært et fortsat stærkt cash flow i koncernen til trods for de utilfredsstillende driftsresultater.

En ændring i markedsrenten på 1 procentpoint skønnes alt andet lige at påvirke de samlede finansieringsomkostninger med 1 mio. kr.

**Pengestrømsopgørelse****Frit cash flow i mio. kr.**

# 9,4

▼ (-91 %)

Årets pengestrømme fra den primære drift udgør 85,9 mio. kr. mod 108,8 mio. kr. i 2015. Datterselskabet Orbicon har i årets løb oplevet stigende pres på arbejdskapitalen grundet ændret adfærd hos kunderne. Den samlede ændring i driftskapitalen er påvirket af indbetalinger fra kunder, som er modtaget lige efter årskiftet på i alt 51,3 mio. kr.

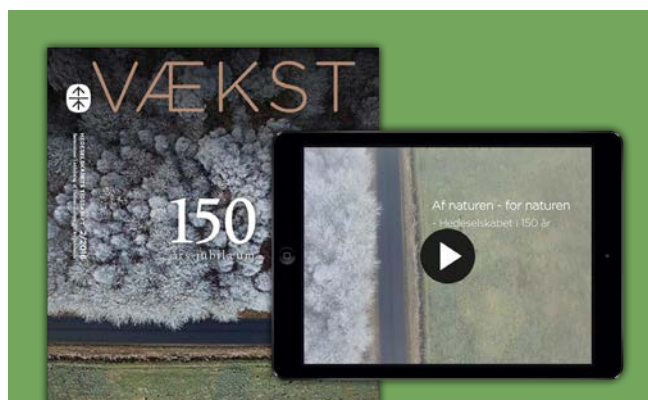
# ET UNIKT JUBILÆUM

Hedeselskabet kunne i 2016 fejre sit 150 års jubilæum. Medarbejdere, medlemmer, kunder og forretningsforbindelser har været med til at markere året, hvor vi blandt andet har vist respekt for historien og samtidig øge kendskabet til Hedeselskabet i dag.



## På tur gennem landet

Hedeselskabets jubilæumsbil har i 2016 været på rundtur til uddannelsesinstitutioner, messer og koncernens lokationer i Danmark, Sverige og Tyskland. Konkurrencer, videooptagelser og vores minimuseum med genstande fra historien var med til at gøre besøgene mindeværdige. Formålet var at udbrede kendskabet til Hedeselskabets fortid, nutid og fremtid. Samtidig var det en anledning til at skabe kontakter blandt studerende, som muligvis en dag bliver ansat i koncernen eller medlem af Hedeselskabet.



## Formidling om jubilæet - på tværs af medier

Gennem året blev der sat fokus på jubilæet på sociale, digitale og analoge medier. I foråret 2016 var der premiere på en jubilæumsfilm, som gennem historiske billeder, interviews og droneoptagelser fortæller 150 års historie set fra Hedeselskabets perspektiv. Hedeselskabets tidskrift Vækst, som har været udgivet til medlemmerne siden 1879, udkom i en jubilæumsudgave. På Hedeselskabets Facebook- og hjemmeside har der året igennem været konkurrencer, ligesom historien også er blevet fortalt her.



### Det royale besøg

Den 25. april 2016 var en særlig dag for Hedeselskabet. Protektor H. M. Dronningen besøgte hovedkontoret i Viborg. Der var mødt mange borgere op, som gjorde dagen endnu mere festlig – blandt dem flere hundrede glade børn med flag. Derudover afholdt Hedeselskabet sit 150. årsmøde med deltagelse af repræsentantskab, bestyrelse og forretningsforbindelser.



### Et permanent vartegn

Foran Hedeselskabets hovedkontor i Viborg er der rejst et permanent minde om 150 års jubilæet, en knap fire meter høj træskulptur i form af Hedeselskabets logoikon. Skulpturen blev indviet i april og pryder nu de smukke omgivelser med Viborg Domkirke i baggrunden, når man ser ud over byen fra hovedkontoret.



### Landsdækkende motion

Gennem jubilæumsåret havde medarbejdere fra hele Danmark mulighed for at deltage i motionsløbene DHL Stafet i landets fire største byer og 24 Timers Løbet i Viborg. Mange valgte at løbe eller heppe, og ikke mindst gøre det til et godt, socialt arrangement med Hedeselskabet som vært.

# FORVENTNINGER

---

## FORRETNING

Hedeselskabet har en målsætning om kontrolleret, lønsom vækst i 2017 med fokus på såvel omsætning som indtjening. Derfor er det væsentligt, at forretningen fortsat udvikler ydelser, god kvalitet og service til kunderne. Mulighederne for strategiske opkøb både nationalt og internationalt vil fortsat blive sonderet.

For forretningsområderne Grøn service og handel ved HedeDanmark samt Hedeselskabets Skovejerskab i DDH Forest ventes et resultat for 2017 på niveau med 2016. På rådgivningsområdet forventer Orbicon en samlet fremgang i omsætning og resultat både i Danmark og internationalt.

På energiområdet ventes en væsentlig forbedring i såvel omsætning som indtjening i Xergi. Selskabet har i 2016 opbygget en ordrepipeline, som vil påvirke selskabets resultat positivt i 2017. For Enricom ventes 2017 at bringe en afklaring om mulig støtte til afgang af lossepladser i Polen. Implikationerne for Enricom kendes endnu ikke. Samlet set ventes en resultatforbedring for energianlægsområdet i 2017.

I Høje-Taastrup bygges et nyt kontordomicil, der skal fungere som lokation for en del af forretningsaktiviteterne på Sjælland. Byggeprocessen forløber efter planen, og de nye lokaler ventes klar til indflytning medio 2017.

Implementeringen af et nyt koncernfælles resourceplanlægningssystem (Enterprise Resource Planning) fortsatte i 2016, hvor flere forretningsenheder blev koblet på løsningen. I 2017 fortsætter den løbende implementering i forretningsområderne.

## FORENING OG FORMIDLING

Hedeselskabets forening vil i 2017 bygge videre på det solide fundament for videndeling og netværksdannelse, som jubilæumsåret har skabt. I den kommende periode vil der særligt være fokus på at styrke dialogen med uddannelsesinstitutionerne gennem deltagelse i forskellige studiearrangementer og konferencedage samt facilitering af eksempelvis foredrag og workshops for studerende.

Hedeselskabets ambassadører vil i den kommende periode blive styrket med henblik på at rekruttere flere medlemmer og samtidig øge dialogen med eksisterende og potentielle medlemmer i lokalområderne.

Den forbedrede dialog med eksisterende og potentielle medlemmer samt øgede synlighed i forhold til blandt andet uddannelsesinstitutioner forventes at medføre en kontinuerlig stigning i medlemsantallet samt i antallet af følgere på de digitale platforme som Facebook og Instagram.

## INNOVATION OG UDDELINGER

Det forventes, at der benyttes op til 25% af overskuddet efter skat til innovations-, formidlings- og uddelelingsprojekter.

I det kommende år vil Hedeselskabet fortsat bidrage med støtte til projekter, som gør en forskel inden for Hedeselskabets formålsparagraf.

## RESULTATFORVENTNINGER

Hedeselskabet forventer et samlet ordinært resultat før skat for 2017 i niveauet 50 mio. kr.

# REDEGØRELSE FOR GOD FONDSLEDELSE

---

Hedeselskabet forholder sig løbende til anbefalingerne om god fonds- og selskabsledelse. Den samlede ledelse lægger vægt på, at der udøves god selskabsledelse med henblik på langsigtet værdiskabelse og rettidig udveksling af information mellem de styrende organer i koncernen. Hedeselskabets øverste myndighed er repræsentantskabet, som vælges af medlemmerne samt udpeges af henholdsvis repræsentantskabet og erhvervsorganisationen Landbrug & Fødevarer. Repræsentantskabet modtager information om Hedeselskabets aktiviteter og udvikling gennem årsmøde, informationsmøder, årsrapporten og via informationsmateriale fra ledelsen. Repræsentantskabet vælger seks repræsentanter til Hedeselskabets bestyrelse. Medarbejderne vælger desuden tre repræsentanter til Hedeselskabets bestyrelse.

Bestyrelsen udgør den overordnede ledelse af Hedeselskabet. Bestyrelsen konstituerer sig årligt med valg af formand og næstformand. Opgavefordelingen sker i henhold til bestyrelsens forretningsorden. Bestyrelsens arbejde er blandt andet struktureret efter et årshjul, som skematiserer de emner, som bestyrelsen behandler i løbet af året.

Direktionen udgør den daglige ledelse af Hedeselskabet. Direktionen rapporterer løbende til bestyrelsen om koncernens økonomiske stilling gennem månedsrapporter og direktionsberetninger. Endvidere rapporteres budgetter, prognoser, strategiplaner og årsrapporter til bestyrelsen.

Hedeselskabet har tradition for at uddele midler til såvel større projekter som mindre initiativer, der kan gøre en forskel for samfundet, naturen og miljøet.

Følgende kriterier har væsentlig indflydelse på beslutning om støtte:

- Projektet er i overensstemmelse med Hedeselskabets formålsparagraf
- Projektet skaber værdi for samfundet og tager sit udgangspunkt i benyttelse og beskyttelse af naturen
- Projektet kommer mange mennesker til gode og er synligt for mange mennesker enten generelt eller i lokalsamfundet
- Hedeselskabet følger projektet fra idéfasen eller tæt på idéfasen
- Projektet har en unik eller anderledes idé, indhold, målgruppe eller lignende.

Medlemmer og andre interessenter har mulighed for at ansøge om midler til potentielle projekter. Indkomne ansøgninger behandles af Hedeselskabets medlemsudvalg, som blandt andet har til formål at afgive endelige indstillinger til bestyrelsen om potentielle projekter og aktiviteter, der kan støttes i overensstemmelse med Hedeselskabets formålsparagraf. Udvalget består af formand og næstformand fra repræsentantskabet samt et bestyrelsesmedlem.

Det forventes, at Hedeselskabet også i fremtiden vil uddele midler til projekter, som skaber værdi for samfundet og tager sit udgangspunkt i benyttelse og beskyttelse af naturen.

For redegørelse om god fondsledelse jævnfør årsregnskabslovens §77 a henvises til Hedeselskabets hjemmeside på adressen:  
[www.hedeselskabet.dk/sites/default/files/god\\_fondsledelse\\_2016.pdf](http://www.hedeselskabet.dk/sites/default/files/god_fondsledelse_2016.pdf)

# SAMFUNDSANSVAR

Ansvarlighed og bæredygtighed er en naturlig del af Hedeselskabets forretning. Hedeselskabet arbejder hver dag på et højt fagligt, etisk og lønsomt niveau med naturværdier og naturressourcer – både i og uden for Danmark.

Hedeselskabet inklusiv datterselskaber har en tilgang til samfundsansvar, eller CSR (Corporate Social Responsibility), baseret på en ambition om at udnytte kernekompetencer i koncernen til at fremme en bæredygtig udvikling med fokus på ansvarlighed til gavn for samfundet.

Hedeselskabet opfatter en bæredygtig udvikling, som en udvikling, der opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare. Det stemmer overens med Brundtland-kommissionens definition af en bæredygtig udvikling.

Hedeselskabet ønsker ligeledes at fremstå som troværdig og ansvarsbevidst over for kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere. Hedeselskabet vil til enhver tid overholde gældende love, regler, konventioner og relevante anbefalinger fra internationale organisationer. Hedeselskabet forventer, at samtlige datterselskaber, forretningsenheder og medarbejdere medvirker til at efterleve koncernens principper gennem ansvarlig adfærd og handlinger.

## CSR-POLITIK

Hedeselskabets arbejde med samfundsansvar er bygget op omkring FN Global Compact's principper og er delt op i følgende hovedområder:

- Miljø og klima
- Arbejdstagerrettigheder og menneskerettigheder
- Ansvarlig leverandørstyring
- Antikorruption

I Hedeselskabet er CSR et begreb, der afspejles i hverdagen. Både gennem de forretningsmæssige aktiviteter i koncernen, men også gennem arbejdet som forening og erhvervsdrivende fond. Udvalgte eksempler og cases kan også findes andre steder i årsrapporten.

Hedeselskabets CSR-politik er senest opdateret i 2016 i forbindelse med opfølgningen på den strategiske retning.

De vedtagne CSR-politikker bliver løbende implementeret og anvendt i Hedeselskabet og Hedeselskabets datterselskaber gennem en række konkrete handlinger. Der pågår en kontinuerlig opfølgning, udvikling og eventuel tilpasning af politikkerne samt de igangsatte handlinger.

## Miljø og klima

Respekt for naturværdier og -ressourcer er grundelementerne i Hedeselskabets værdigrundlag og formålsparagraf. Denne respekt skal alle ansatte arbejde med såvel eksternt i kunderelationer som i interne arbejdsprocesser. I Hedeselskabet er miljømæssige CSR-tiltag således indarbejdet i forretningen og en integreret del af arbejdsbeskrivelser, planlægning, projektgennemførelse, kvalitetssikring og opfølgning.



“

Hedeselskabet opfatter en bæredygtig udvikling, som en udvikling, der opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare.”

Hedeselskabets egne skove i Danmark er PEFC-skov-certificeret. Ved certificeringen forpligter Hedeselskabet sig til at drive skovene efter de kriterier og retningslinjer, der gælder for bæredygtig skovdrift ud fra økonomiske, økologiske og sociale forhold. Skovene er åbne for befolkningen og bidrager til naturoplevelser i de lokale områder.

Tidligere års indsats omkring reduktion af miljø- og klimabelastningen i Hedeselskabets aktiviteter er fortsat i forbindelse med planlægning, udførelse af og opfølgning på arbejde. Indsatsen understøttes kontinuerligt af nye og digitaliserede processer, som i fremtiden vil blive yderligere udbygget. Derudover har indsatsen i årets løb også omfattet optimering af kørselstilrettelæggelse med det formål at reducere kørselsomfanget. Samtidig er der sat fokus på at reducere energiforbruget i virksomhedens lokaler, hvilket har været medvirkende til at nedbringe energiforbruget pr. medarbejder. Dette er også blandt målsætningerne for løsningsvalgene i forbindelse med opførelsen og driften af det kommende domicil i Højetaastrup.

Der afprøves og implementeres løbende nye metoder og teknologier til løsninger af kundeopgaver og interne arbejdsprocesser med henblik på yderligere minimering af klima- og miljøbelastningen. Arbejdet tæller blandt andet afprøvning af metoder til fortrængning af fossile brændstoffer samt metoder og processer, som absorberer kvælstofudledning.

Både eksternt og internt er Hedeselskabets forretning på forskellig vis engageret i at reducere belastningen på miljøet og klimaforandringer, ligesom kunder og leverandører hjælpes til at opfylde deres ansvar for miljøet og klimaet på en skånsom og respektfuld måde, herunder:

- Hedeselskabets forretningsenheder bidrager til at erstatte fossile brændstoffer – blandt andet som Danmarks største leverandør af træflis til bioenergi, ved at afgasse lossepladser i Polen og ved at bygge biogasanlæg, som anvender forskellige affalds- og restprodukter til produktion af el og varme.
- Der gennemføres et projekt med opdræt af muslinger, som fjerner næringsstoffer fra havet og dermed forbedrer vandmiljøet.
- Restprodukter genanvendes på forskellig vis – blandt andet nyttiggøres affald med en gødningsmæssig værdi til jordbrugsformål ud fra en recirkuleringstankegang. Samme fremgangsmetode udnyttes blandt andet i et udviklingsprojekt, hvor aske fra flisafbrænding spredes i skoven med henblik på at opnå en gødsningseffekt for træerne.
- Hedeselskabets datterselskaber tilbyder en række forskellige ydelser omkring planlægning og udførelse af klimatilpasning. Blandt disse ydelser er LAR (Lokal Afledning af Regnvand), som omfatter såvel vandafledning som oprensning af vand. Denne indsats skal bidrage til at afbøde effekterne fra klimaforandringer.
- Plantnings- og skovforvaltningsarbejde som bidrager til grundvandssikring og binding af belastende atmosfæ-

# SAMFUNDSANSVAR

risk CO<sub>2</sub> i plantemateriale. Hedeselskabet er en betyden- de skovejer i Danmark. Ejerskabet tæller blandt andet en 'vandskov' på Fyn, som er under etablering.

- Bæredygtighed og energioptimering indarbejdes i rådgivningsydelser.
- Udvikling af minivådområder som renses drænvandet fra markerne og bidrager til mindre forurening af vandmiljøet.
- Der arbejdes med optimering af kørsel såvel internt ved eksempelvis transport af medarbejdere som eksternt i forbindelse med fragt af gods.
- Lavere energiforbrug tænkes ind ved valg af eksempelvis maskiner, vognpark, lys-, vand- og varmekilder samt kontorinventar.

Arbejdet med at reducere miljø- og klimabelastningen vil fortsætte i 2017. Forventningen og målsætningen er, at de iværksatte tiltag, handlinger og opfølgninger i Hede- selskabet vil bidrage til blandt andet at yderligere reducere effekten af klimaforandringer og miljøpåvirknin- ger til gavn for naturen og miljøet.

## Arbejdstagerrettigheder og menneskerettigheder

I forhold til arbejdstagerrettigheder skal medarbejderne i Hedeselskabet og dets datterselskaber have frihed til at organisere sig og ret til kollektive forhandlinger i overens- stemmelse med gældende love. Kompetencer er til enhver tid den afgørende parameter for ansættelse og forfrem- melser. Hedeselskabet går ikke på kompromis med arbejdsmiljøet for at løse en arbejdsopgave, og gældende regler for arbejdsmiljø herunder forebyggelse og rapporte-

ring af arbejdsulykker overholdes til enhver tid. Der accepteres ikke diskrimination af nogen art.

Med respekt for at koncernen har aktiviteter i mange lande med forskellige kulturer og arbejdsforhold, er de internatio- nalt anerkendte menneskerettigheder integreret i forretnin- gens medarbejderpolitikker. Disse politikker dækker arbejdsmiljø, trivsel og mangfoldighed, hvilket understøtter retten til ikke-diskrimination og retten til et sundt og ikke skadeligt arbejdsliv.

Handlinger og opfølgning på arbejdstagerrettigheder samt menneskerettigheder sker blandt andet i forbindelse med ansættelsessamtaler og ved løbende dialog med medar- bejderne.

Hedeselskabets datterselskaber har udarbejdet medarbej- derpolitikker og codes of conduct, der favner trivsel, fravær, arbejdsmiljøcertificering og arbejdstagerrettigheder. Der sker løbende opfølgning på og tilpasning af politikkerne med udgangspunkt i koncernens overordnede politikker.

I Hedeselskabet og datterselskaberne uddannes elever og indgås samarbejde med virksomhedspraktikanter inden for virksomhedernes faglige og administrative områder. Der er ikke fastlagt måltal for antallet af elever og praktikanter. Der arbejdes løbende med at tilrettelægge udførelse af arbejdsopgaverne, således at der tages mest muligt hensyn til de ansatte; herunder også ansatte, som ikke er fuldt arbejdsdygtige – permanent eller midlertidigt.



På enkelte områder af forretningen har det gennemsnitlige sygefravær været højere end sammenlignelige virksomheder. Der er i 2016 indført en række handlingsplaner med henblik på at reducere sygefravær. Disse handlingsplaner omfatter blandt andet sygefraværssamtaler og forløb til at komme tilbage på arbejdspladsen. Foreløbig er effekterne af initiativer ikke sket fuldt ud. Yderligere indsats er igangsat med afklarende og forebyggende handlinger, hvor såvel medarbejdere som virksomhederne involveres. Der følges løbende op på denne indsats, som ventes at nedbringe sygefraværet. I datterselskaberne gennemføres der løbende undersøgelser af medarbejdertrivsel. Her udviser medarbejderne generelt stor tilfredshed samt høj grad af arbejdsglæde og engagement sammenlignet med lignende virksomheder.

Hedeselskabet er en værdibaseret arbejdsplads, og der arbejdes kontinuerligt med at styrke forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager gennem forskellige initiativer. Et konkret eksempel herpå er, at Hedeselskabet og dets datterselskaber samarbejder med Forsvaret og Interforce om at forbedre forholdene for de medarbejdere, som har både en militær og civil erhvervmæssig forpligtelse.

#### **Ansvarlig leverandørstyring**

I 2016 har datterselskabet HedeDanmark videreført arbejdet med konceptualisering og implementering af politik for ansvarlig leverandørstyring blandt danske leverandører med mere end tre ansatte, som leverer manuelle og/eller maskinelle ydelser til HedeDanmark og herunder HedeDanmarks

datterselskaber i Danmark. Tilgangen til arbejdet er med udgangspunkt i væsentlighed og risiko.

Formålet er blandt andet at sikre, at leverandørerne følger danske lovregler - herunder gældende medarbejdervilkår. Politikken udledes gennem et defineret kodeks, som de omfattede leverandører er bedt om at tilslutte sig. Leverandørerne har alle tilsluttet sig kodekset. Stikprøvekontrol med efterprøvning af, at det tiltrådte kodeks følges, er gennemført i 2016. Kontrollen gennemførtes i samarbejde med en ekstern auditør, og bekræftede overholdelse af kodekset eller efterfølgende dokumentation for justering i forhold til kodekset.

Yderligere implementering og opfølgning på ansvarlig leverandørstyring vil fortsætte i 2017.

#### **Antikorrupption**

Hedeselskabet har nultolerance over for bestikkelse, facilitation payment (betalinger der har til formål at sikre eller fremskynde en handling, som betaleren lovmæssigt eller på anden måde er berettiget til), returkommission og karteldannelse.

Der har ikke været sager om korrupption i 2016. I det forgangne år er der arbejdet yderligere med at udbrede kommunikationen om politikkerne for antikorrupption over for ledergrupper og medarbejdere. Forventningen til 2017 er en fortsættelse af arbejdet med synliggørelse over for ledergrupper og medarbejdere samt en videre kommunikation af politikker med holdningerne til området.

# MANGFOLDIGHED I LEDELSEN

---

Hedeselskabets bestyrelse har vedtaget et måltal på 17 % for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen til opnåelse i 2017. De 17 % måles på antal repræsentantskabsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Målet blev opnået i 2016, hvor andelen af det underrepræsenterede køn var 33 %. Det er forventningen, at det nuværende niveau på 33 % af Hedeselskabets bestyrelsesmedlemmer opretholdes i 2017.

Det er koncernens politik, at bestyrelserne i datterselskaberne i væsentlig grad besættes internt af overordnede ledere ansat i koncernen. I udvalgte datterselskaber suppleres bestyrelserne med eksterne medlemmer, som ikke i øvrigt er ansat eller har tilhørsforhold til koncernen. Ved udgangen af 2016 udgør det underrepræsenterede køn målt på det samlede antal bestyrelsesposter i koncernens danske datterselskaber 13 %, mens andelen målt på eksterne bestyrelsesmedlemmer udgør 27 %. I 2017 vil arbejdet med at sikre mere ligelig kønsmæssig fordeling fortsætte.

Hedeselskabet arbejder ud fra en politik, hvor medarbejdere såvel som jobsøgere oplever, at de har de samme muligheder for at gøre karriere i Hedeselskabet uanset køn. Kompetencerne er til enhver tid den afgørende parameter i ansættelser og ved forfremmelser.

Ved udgangen af 2016 udgør det underrepræsenterede køn 13 % af koncernens øverste ledelse inklusiv øverste forretnings- og funktionsansvarlige.

I årets løb er der ved medarbejdersamtaler samt ved ansættelser og forfremmelser sikret, at politikkerne er efterlevet, og at ingen er fravalgt på baggrund af deres køn. Gennem information og ved deltagelse i aktiviteter har der været gennemført forskellige tiltag med henblik på at opfordre det underrepræsenterede køn til at søge mod koncernens fagområder. Internt opfordres det underrepræsenterede køn i Hedeselskabet til at søge lederstillinger, såfremt kompetencerne matcher stillingerne. Herunder informeres der om, hvordan det via eksempelvis efteruddannelser er muligt at opnå eventuelle manglende kvalifikationer.

Forventningen til 2017 er en fortsættelse af politikken samt fortsat opfølgning på, at kompetencerne er den afgørende parameter i ansættelser og ved forfremmelser.

# RISIKOSTYRING

---

## RISICI

### Valutarisici

De internationale aktiviteter i Hedeselskabet medfører valutarisici for koncernen. Det er koncernens politik at nedbringe valutarisici. Dette gøres ved, at de enkelte opgaver og markeder vurderes med henblik på eventuel kurssikring. På baggrund af løbende opgørelser af valutaeksponeringen i de væsentligste valutaer oprettes der normalt valutakreditter gennem kreditinstitutter. Endvidere anvendes terminskontrakter til sikring af valutaeksponeringen. Investeringer i kort- og langfristede tilgodehavender i tilknyttede udenlandske virksomheder kurssikres normalt ikke. Dog har Hede-Danmark optaget et lån i US dollar til sikring af mellemværende med det associerede selskab Emirates Landscape L.L.C. i Forenede Arabiske Emirater.

### Renterisici

Rentebærende gæld og rentebærende aktiver i Hedeselskabet udgjorde ved udgangen af 2016 en nettogæld på 461,9 mio. kr. For at minimere både renteomkostningen og -risici er der med Hedeselskabets kreditinstitutter indgået cash pool- og rentenettingsaftaler omfattende mellemværender i koncernens hovedvalutaer, som primært består af danske kroner og euro. Endvidere er der gjort anvendelse af likviditetsswap i løbet af året.

Koncernen benyttede i 2016 det lave renteniveau i løbet af året til yderligere at omlægge langfristede lån fra overvejende kortsigtet rentetilpasning til overvejende langsigtet rentetilpasning.

Hedeselskabet har finansieret om- og tilbygning i 2008 ved Klostermarken 10-12 i Viborg via et 30-årigt realkreditlån. Hedeselskabet har valgt en fast rente 11 år frem ved brug af en renteswap. Hertil er finansieringen af opførelsen af ny kontorbygning i Høje-Taastrup rentesikret i 20 år ved brug af renteswaps til fast

rente. Disse sikringer er i regnskabet karakteriseret som afledte finansielle instrumenter. Herudover har Hedeselskabet ikke afledte finansielle instrumenter.

### Kreditrisici

En væsentlig del af Hedeselskabets kunder består af offentlige kunder, hvor eksponeringen for finansielle tab er minimal. Hedeselskabets tilgodehavender fra salg til øvrige kunder er udsat for sædvanlig kreditrisiko. Der foretages derfor kreditvurdering af kunderne, inden en opgave påbegyndes. I det omfang det er hensigtsmæssigt, afdækkes tilgodehavender fra salg gennem bank- og forsikringsgarantier samt rembursere.

### Likviditets- og lånerisici

Det er Hedeselskabets politik at have den fornødne likviditet til rådighed. Hedeselskabets stabile og gode soliditet medfører en høj kreditværdighed, der kommer til udtryk i hensigtsmæssige kreditfaciliteter og lånetilsagn på både kort og langt sigt samt den ønskede fleksibilitet med hensyn til forfalds- og genforhandlingspunkter.

### Markedsrisici

Beslutninger og forskydelser i gennemførelsen af politiske tiltag på såvel globalt, nationalt og lokalt plan vil påvirke aktivitets- og indtjeningsniveauet. Vejr- og klimatiske forhold vil naturligt påvirke aktivitets- og indtjeningsniveauet. Hedeselskabet søger at reducere de risici, der er forbundet hermed, ved at tilpasse og fordele aktiviteterne i overensstemmelse med påvirkningerne.

Krav fra kunder og samarbejdspartnere er risici, som Hedeselskabet søger at begrænse gennem professionelle ansvarsforsikringer og stillede entreprisegarantier.

# BESTYRELSE OG DIREKTION



Bestyrelsens og direktionens poster i selskaber med væsentlig bestyrelsesaktivitet.

## BESTYRELSE

### Frants Bernstorff-Gyldensteen

Formand for Det danske Hedeselskab siden 2007 og medlem af bestyrelsen siden 1995.

Særlige kompetencer inden for kommunalpolitik, landbrug, skovbrug, virksomhedsledelse og forretningsudvikling.

Køn: Mand, født: 1954

Senest genvalgt: 2015, valgperiode udløber: 2017

Uafhængig: Nej

#### Formand for:

- Dalgasgroup A/S

#### Bestyrelsesmedlem i:

- Xergi A/S
- Legater administreret af Hedeselskabet
- Skovselskabet Skov-Sam Holding ApS
- Skovselskabet Skov-Sam II ApS
- Fonden af 28. maj 1948
- DAN-Engineering A/S og dets datterselskaber

### Jørgen Skeel

Næstformand for Det danske Hedeselskab siden 2015 og medlem af bestyrelsen siden 2012. Særlige kompetencer inden for landbrug og skovbrug samt

international indsigt i virksomhedsledelse, forretningsudvikling og virksomhedsledelse.

Køn: Mand, født: 1963

Senest genvalgt: 2016, valgperiode udløber: 2017

Uafhængig: Ja

#### Formand for:

- AKV-Langholt AmbA
- Cargill-AKV I/S
- Donau Agro ApS
- Slåbakkegaard Fonden

#### Bestyrelsesmedlem i:

- Dalgasgroup A/S
- Den Shimmelmanske Fond
- Legater administreret af Hedeselskabet
- EKF - Danmarks Eksportkredit
- Eksport Kredit Finansiering A/S

### Stig Pastwa

Bestyrelsesmedlem i Det danske Hedeselskab siden 2015. Særlige kompetencer inden for internationalisering forandringsledelse, operationelle forbedringer, organisationsudvikling, serviceledelse, opkøb og salg af virksomheder. Koncerndirektør, CFO for TDC A/S

Køn: Mand, født: 1967

Valgt: 2015, valgperiode udløber: 2017

Uafhængig: Ja

#### Formand for:

- Alliance+ A/S
- Chr. Olesen & Co. A/S

#### Bestyrelsesmedlem i:

- Dalgasgroup A/S
- Global Knowledge Training Inc., NC, USA

### Bolette van Ingen Bro

Bestyrelsesmedlem i Det danske Hedeselskab siden 2016. Særlige kompetencer inden for forretningsudvikling, netværksdannelse og facilitering samt indsigt i produktion, projektplanlægning og udførelse. Ejer og direktør af Navigators og Danish Clusters.

Køn: Kvinde, født: 1965

Valgt: 2016, valgperiode udløber: 2018

Uafhængig: Ja

#### Bestyrelsesmedlem i:

- Dalgasgroup A/S
- Danske Fiskeauktioner A/S

### Dorrit Vanglo

Bestyrelsesmedlem i Det danske Hedeselskab siden 2016. Særlige kompetencer inden for ledelse, forretningsudvikling og investeringsvurdering samt en indsigt i samfundsudvikling og finansielle forhold. Direktør for Lønmodtagernes Dyrtidsfond.

Køn: Kvinde, født: 1956

Valgt: 2016, valgperiode udløber: 2018

Uafhængig: Ja

#### Formand for:

- Kapitalforeningen LD

#### Næstformand i:

- EKF - Danmarks Eksportkredit

#### Bestyrelsesmedlem i:

- Dalgasgroup A/S
- Investeringsforeningen Lægernes Pensionsinvestering
- Kapitalforeningen Lægernes Pensionsinvestering
- Investeringsfonden for Udviklingslande (IFU) og Investeringsfonden for Østlande (IØ)
- Eksport Kredit Finansiering A/S

### Jens Ejner Christensen

Bestyrelsesmedlem i Det danske Hedeselskab siden 2003.

Særlige kompetencer inden for landspolitik, landbruget, landbrugets organisationer og tilknyttede virksomheder.

Køn: Mand, født: 1968

Senest genvalgt: 2016, valgperiode udløber: 2018

Uafhængig: Nej

#### Bestyrelsesmedlem i:

- Dalgasgroup A/S
- Jyske Medier A/S
- JE&P A/S
- Det Danske Madhus Vejle A/S
- Brandbjerg Højskole
- Erhvervsakademiet Lillebælt

#### Offentlige hverv:

- Borgmester i Vejle Kommune

### Torben Bøgh Christensen

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Det danske Hedeselskab siden 2011.

Køn: Mand, født: 1971

Senest genvalgt: 2015, valgperiode udløber: 2019

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Dalgasgroup A/S.

### Karen Margrethe Jacobsen

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Det danske Hedeselskab siden 2015.

Køn: Kvinde, født: 1963

Valgt: 2015, valgperiode udløber i 2019

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Dalgasgroup A/S.

### Poul-Erik Nielsen

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Det danske Hedeselskab siden 2011.

Køn: Mand, født: 1956

Senest genvalgt: 2015, valgperiode udløber: 2019

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Dalgasgroup A/S.

## DIREKTION

### Lars Johansson

Koncernchef og adm. direktør for Det danske Hedeselskab siden 2013. Koncernchef og adm. direktør for Dalgasgroup A/S siden 2013.

#### Formand for:

- HedeDanmark a/s
- Orbicon A/S
- DDH Forest Baltic A/S
- Plantningsselskabet Steen Blicher A/S
- A/S Jysk Landvinding (tomt selskab)
- Enricom A/S (tomt selskab)
- Kongenshus Mindepark

#### Bestyrelsesmedlem i:

- Enricom Sp. z o.o.
- Xergi A/S
- Legater administreret af Hedeselskabet
- Skovselskabet Skov-Sam Holding ApS
- Skovselskabet Skov-Sam II ApS

### Bent Simonsen

Koncerndirektør i Det danske Hedeselskab og Dalgasgroup A/S siden 2010.

#### Bestyrelsesmedlem i:

- HedeDanmark a/s
- Orbicon A/S
- Enricom Sp. z o.o.
- DDH Forest Baltic A/S
- Plantningsselskabet Steen Blicher A/S
- A/S Jysk Landvinding (tomt selskab)
- Enricom A/S (tomt selskab)
- A/S Plantningsselskabet Sønderjylland
- JSCJS Rindibel
- SIA DDH Forest Latvia
- LHE af 1/1-2010 A/S
- Vestjysk Bank A/S
- Servostyring IVS

## BESTYRELSEN OG DIREKTIONEN

Fra venstre: Jørgen Skeel, Bent Simonsen, Lars Johansson, Karen Margrethe Jacobsen, Poul-Erik Nielsen, Stig Pastwa, Bolette van Ingen Bro, Torben Bøgh Christensen, Dorrit Vanglo, Frants Bernstorff-Gyldensteen og Jens Ejner Christensen.



# 150 ÅR MED HEDESELSKABET

Siden stiftelsen har Hedeselskabet arbejdet inden for jord, vand og skov. Med nye arbejdsmetoder, samfundskrav og ny teknologi har fagområderne udviklet sig, og 150 år senere er Hedeselskabet en moderne koncern baseret på stor faglighed, som fortsat arbejder med de samme områder.



Det danske Hedeselskab stiftes under ledelse af Enrico Mylius Dalgas. Som de første aktiviteter fik bønderne viden om, hvordan de skulle dyrke den svære hedejord.



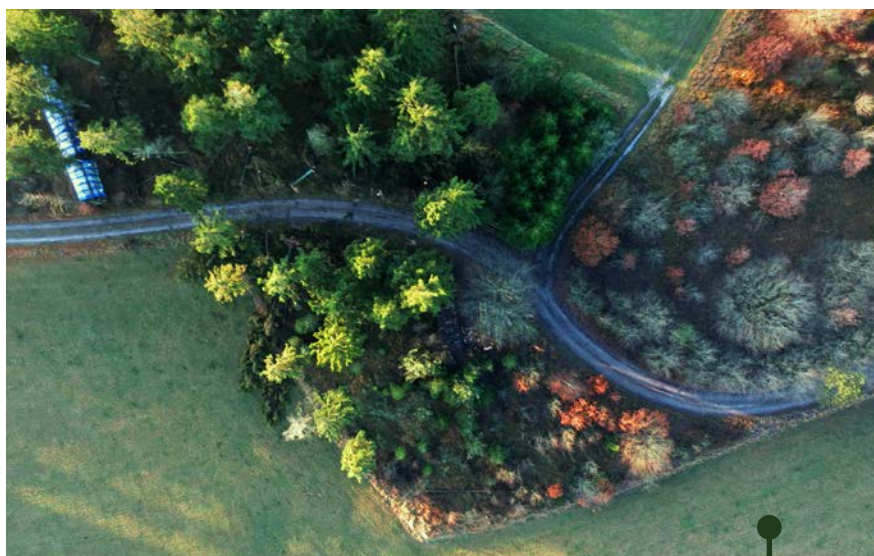
I slutningen af 1880'erne igangsatte Hedeselskabet undersøgelser af landets moser med det formål, at mosearealerne skulle inddrages til dyrkning, mens andre udnyttedes til tørvegravning.



Mosekultivering, tørveproduktion og mergling øges under den økonomiske krise. 'Det Flyvende Korps' etableres, hvor unge arbejdsløse etablerer læhegn og plantager.



En bred indsats på miljøområdet sættes i gang i disse år og breder sig i nyere tid til en række projekter inden for miljø og i de senere år klimatilpasning.



Hedeselskabet kan fejre 150 års jubilæum som en moderne virksomhed. Vi arbejder stadig inden for de samme områder: jord, vand og skov, og dertil er der naturligvis kommet en lang række andre fagområder, ny viden og ny teknologi.

1960

1970

1990

1999

2002

2004

2016

Aktiviteter inden for biogasanlæg udskilles i et selvstændigt datterselskab, Xergi A/S, som Hedeselskabet i dag ejer 50 % af.

Etablering i Baltikum med fokus på handel og forvaltning af skov- og naturejendomme.



De første nåletræslæhegn, der ikke er særligt robuste, afløses af flerrækkede løvtræslæhegn.



Grundforbedringsafdelingen omstiller og etablerer grundlaget for en af Danmarks førende miljø- og energirådgivere, der i 1999 udskilles i et selvstændigt datterselskab, som senere navngives Orbicon A/S.



Skov- og landskabsaktiviteter udskilles i et selvstændigt datterselskab, HedeDanmark a/s.

# REPRÆSENTANTSKAB

---

## ÆRESMEDLEMMER

---

Christian Sørensen  
Oluf Krieger von Lowzow

## REPRÆSENTANTSKABET 31. DECEMBER 2016

---

### Valgt af Det danske Hedeselskabs medlemmer

Lone Andersen  
Henrik Bach  
Ulrik I. Bernhoft  
Henrik Bertelsen  
Henrik Bindslev  
Anders Bjørnshave-Hansen  
Henning Ølgaard Bloch  
Benny Ravn Bonde  
Bolette van Ingen Bro  
Niels Jørgen Bønløkke  
Peder B. Corneliussen  
Claus de Neergaard  
Kim Enemark  
Henrik Fabienke  
Inge Faldager  
Lone Færch  
Louise Gade  
Peter Gæmelke  
Andreas Hastrup  
Henrik Herold  
Hans Peter Hjerl  
Lars Erik Hornemann  
Torben Huss  
Henrik Høegh  
Jesper Høstgaard-Jensen  
Svend Erik Jakobsen  
Niels Juhl Bundgaard Jensen  
Ib W. Jensen  
Jørgen Graulund Jørgensen  
Jørgen Skovdal Larsen  
Svend Aage Linde

Henning Lorentzen  
Birgitte Brinch Madsen  
Peter Melchior  
Lars Peter Nielsen  
John Nielsen  
Janus Skak Olufsen  
Stig Pastwa  
Niels Jørgen Pedersen  
Henrik Petersen  
Bjarne Risvig  
Birger H. Schütte  
Knud Strøm  
Carl Boisen Thøgersen  
Dorrit Vanglo  
Steen Neuchs Vedel  
Klavs Krieger von Lowzow  
Anders Chr. Wegger

### Valgt af repræsentantskabet

Mai Louise Agerskov  
Frants Bernstorff-Gyldensteen  
Arne Frandsen  
Arent Bak Josefsen  
Christian Ditlev Lüttichau  
Norbert F. V. Ravnsbæk  
Jørgen Skeel

### Valgt af Landbrug & Fødevarer

Jens Ejner Christensen  
Torben Hansen  
Kurt Mølgaard Jørgensen  
Niels Hedegaard Kragh

# LEDELSESPÅTEGNING

---

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 for Det danske Hedeselskab. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016

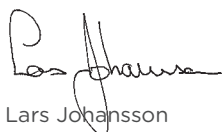
samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

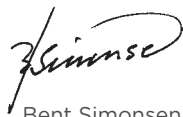
Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Viborg, den 30. marts 2017

## Direktion



Lars Johansson  
Koncernchef, CEO



Bent Simonsen  
Koncerndirektør, CFO

## Bestyrelse



Frants Bernstorff-Gyldensteen  
Formand for bestyrelsen



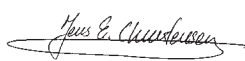
Jørgen Skeel  
Næstformand for bestyrelsen og  
formand for repræsentantskabet



Bolette van Ingen Bro



Torben Bøgh Christensen



Jens Ejner Christensen



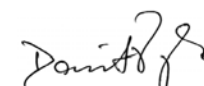
Karen Margrethe Jacobsen



Poul-Erik Nielsen



Stig Pastwa



Dorrit Vanglo

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

## TIL REPRÆSENTANTSKABET I DET DANSKE HEDESELSKAB

### Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Det danske Hedeselskab for regnskabsåret 01.01.2016 - 31.12.2016, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som Hedeselskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og Hedeselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.2016 samt af resultatet af koncernens og Hedeselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2016 - 31.12.2016 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

### Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision 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 koncernregnskabet og årsregnskabet". 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 henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

### Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

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

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

### Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet 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 internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformation 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 regnskabsbrugerne træffer på grundlag af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision 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 koncernregnskabet og årsregnskabet, 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 Hedeselskabets 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 koncernregnskabet og årsregnskabet 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 Hedeselskabets 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 koncernregnskabet og årsregnskabet 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 Hedeselskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af koncernregnskabet og årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om koncernregnskabet og årsregnskabet 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 bl.a. 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.

## UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med koncernregnskabet eller årsregnskabet 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.

Viborg, den 30. marts 2017

Deloitte – Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 33 96 35 56



Kenneth Biirsdahl  
statsautoriseret revisor



Jacob Tækker Nørgaard  
statsautoriseret revisor



Hedeselskabet har arbejdet med naturpleje gennem en lang årrække, hvilket munder ud i en stor viden om beskyttelse af naturen. Birkesø ved Viborg er et eksempel på et sjældent naturområde blandt andet pga. den sjældne vandplante Tvepibet Lobelia, der kun trives i meget rent vand. Planten har haft det svært gennem de seneste år, derfor blev søen oprenset med rådgivning fra Orbicon, som sikrer en skånsom og korrekt tilgang til arbejdet. Også de lokale borgerne får gavn af projektet gennem rekreative tiltag.



ÅRSREGNSKAB

—

**2016**



## JUBILÆUMSLEGAT TIL STUDERENDE

---

I anledning af sit 150 års jubilæum har Hedeselskabet uddelt et jubilæumslegat til seks studerende inden for retningerne natur, miljø og energi. Ligesom Hedeselskabet har gjort det siden stiftelsen, henter de studerende viden og inspiration fra udlandet.

Mange kvalificerede ansøgninger blev indsendt i årets løb, og blandt de seks udvalgte legatmodtagere var Signe Marie Skov Vendike som læser til Skov og Landskabsingeniør på Skovskolen med forventet afslutning i 2018. Hun rejser et halvt år til Canada, hvor University of British Columbia (UBC) i Vancouver skal danne rammen om et kombineret praktik- og studieophold på Faculty of Forestry. Fokus bliver på bæredygtig forvaltning af skov. Vancouver rangerer som en af verdens miljømæssigt mest bæredygtige byer. Efter hjemkomst indgår hun i workshops eller andet vidensdelingforløb med Hedeselskabet og datterselskaberne.





# RESULTATOPGØRELSE

Note		Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016 1000 kroner	2015 1000 kroner	2016 1000 kroner	2015 1000 kroner
1	Nettoomsætning	2.212.233	2.056.640	27.349	28.283
	Ændring i lagre af færdigvarer og varer under fremstilling	-6.886	-17.534	-	-
	Arbejde udført for egen regning og opført under aktiver	54	-	-	-
2	Andre driftsindtægter	2.836	5.056	644	7.641
	<b>Indtægter i alt</b>	<b>2.208.237</b>	<b>2.044.162</b>	<b>27.993</b>	<b>35.924</b>
	Omkostninger til råvarer og tjenesteydelser	-1.088.764	-973.486	-6.742	-7.168
3	Andre eksterne omkostninger	-284.178	-271.811	-18.496	-18.925
4	Personaleomkostninger	-749.132	-687.287	-3.703	-3.641
5	Af- og nedskrivninger	-50.117	-51.955	-3.888	-3.394
	Andre driftsomkostninger	-2.258	-2.034	-	-
	<b>Resultat af primær drift</b>	<b>33.788</b>	<b>57.589</b>	<b>-4.836</b>	<b>2.796</b>
11	Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-	-	-923	39.843
11	Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder	7.579	13.011	9.828	3.451
11	Indtægter af andre kapitalandele og værdipapirer	1.017	1.001	1.017	1.001
6	Finansielle indtægter	5.350	4.015	13.349	12.422
11	Nedskrivning af finansielle aktiver	-14.670	-	-	-
7	Finansielle omkostninger	-9.453	-9.451	-5.571	-5.474
	<b>Resultat før skat</b>	<b>23.611</b>	<b>66.165</b>	<b>12.864</b>	<b>54.039</b>
8	Skat af årets resultat	-12.515	-14.480	-2.144	-2.779
	<b>Årets resultat</b>	<b>11.096</b>	<b>51.685</b>	<b>10.720</b>	<b>51.260</b>
	Forslag til resultatdisponering:				
	Uddelinger til foreningsformål	1.435	1.345	1.435	1.345
	Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode	-	-	-6.650	6.650
	Reserve for udviklingsomkostninger	3.654	-	-	-
	Overført til senere år	5.631	49.915	15.935	43.265
	Minoritetsinteressernes andel	376	425	-	-
	<b>Resultatdisponering i alt</b>	<b>11.096</b>	<b>51.685</b>	<b>10.720</b>	<b>51.260</b>

# BALANCE

Note	Aktiver, pr. 31. december	Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016 1000 kroner	2015 1000 kroner	2016 1000 kroner	2015 1000 kroner
	Anlægsaktiver				
	Færdiggjorte udviklingsprojekter	3.196	633	-	-
	Erhvervede patenter, licenser, varemærker og rettigheder	33.539	8.760	394	644
	Goodwill	98.287	107.199	-	-
	Immaterielle anlægsaktiver under udførelse	7.161	14.581	-	-
9	<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>142.183</b>	<b>131.173</b>	<b>394</b>	<b>644</b>
	Grunde og bygninger	139.189	141.666	102.584	105.003
	Biologiske aktiver	356.557	356.379	220.952	224.188
	Produktionsanlæg og maskiner	51.264	58.551	-	-
	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	33.565	29.847	840	849
	Materielle anlægsaktiver under udførelse	130.534	49.068	129.991	48.413
10	<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>711.109</b>	<b>635.511</b>	<b>454.367</b>	<b>378.453</b>
	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-	-	154.757	159.721
	Kapitalandele i associerede virksomheder	195.727	215.250	161.215	179.337
	Tilgodehavende hos associerede virksomheder	22.793	31.232	-	-
	Andre værdipapirer og kapitalandele	24.140	23.150	24.107	23.116
11	<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>242.660</b>	<b>269.632</b>	<b>340.079</b>	<b>362.174</b>
	<b>Anlægsaktiver i alt</b>	<b>1.095.952</b>	<b>1.036.316</b>	<b>794.840</b>	<b>741.271</b>
	Omsætningsaktiver				
12	<b>Varebeholdninger</b>	<b>100.890</b>	<b>107.343</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	452.566	428.593	1.489	1.436
13	Igangværende arbejder for fremmed regning	64.988	30.941	-	-
14	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	-	-	201.433	205.859
	Tilgodehavender hos associerede virksomheder	278	280	-	-
15	Andre tilgodehavender	26.139	22.394	11.249	4.079
16	Udskudt skatteaktiv	2.879	4.322	2.879	4.322
17	Periodeafgrænsningsposter	16.674	14.712	-	-
	<b>Tilgodehavender i alt</b>	<b>563.524</b>	<b>501.242</b>	<b>217.050</b>	<b>215.696</b>
	<b>Likvide beholdninger</b>	<b>18.769</b>	<b>15.271</b>	<b>192.242</b>	<b>168.421</b>
	<b>Omsætningsaktiver i alt</b>	<b>683.183</b>	<b>623.856</b>	<b>409.292</b>	<b>384.117</b>
	<b>Aktiver i alt</b>	<b>1.779.135</b>	<b>1.660.172</b>	<b>1.204.132</b>	<b>1.125.388</b>

# BALANCE

Note	Passiver, pr. 31. december	Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016 1000 kroner	2015 1000 kroner	2016 1000 kroner	2015 1000 kroner
18	Egenkapital				
	Grundkapital	50.000	50.000	50.000	50.000
	Reserve for opskrivninger	226.337	226.337	196.929	199.415
	Reserve for udviklingsomkostninger	3.654	-	-	-
	Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode	-	-	-	6.650
	Overført overskud	601.561	611.316	634.623	631.588
	<b>Hedeselskabets egenkapital eksklusive minoritetsinteresser</b>	<b>881.552</b>	<b>887.653</b>	<b>881.552</b>	<b>887.653</b>
	<b>Minoritetsinteresser</b>	<b>19.346</b>	<b>18.577</b>	-	-
	<b>Egenkapital i alt</b>	<b>900.898</b>	<b>906.230</b>	<b>881.552</b>	<b>887.653</b>
16	Hensatte forpligtelser				
	Hensættelser til udskudt skat	45.779	40.582	-	-
19	Andre hensatte forpligtelser	1.172	2.670	-	-
	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>46.951</b>	<b>43.252</b>	-	-
20	Langfristede gældsforpligtelser				
	Gæld til kreditinstitutter	298.497	227.810	282.336	211.048
	Anden gæld	233	411	-	-
	<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>298.730</b>	<b>228.221</b>	<b>282.336</b>	<b>211.048</b>
	Kortfristede gældsforpligtelser				
	Afdrag på langfristet gæld som forfalder inden for 1 år	7.367	4.621	6.276	2.804
	Kreditinstitutter	174.562	122.231	17.694	6.071
13	Modtagne forudbetalinger vedr. igangværende arbejder	35.313	39.866	-	-
	Leverandører af varer og tjenesteydelser	142.391	130.917	10.606	10.972
	Gæld til tilknyttede virksomheder	-	-	839	817
	Gæld til associerede virksomheder	3.961	2.315	-	-
	Skyldig selskabsskat	378	431	-	-
21	Anden gæld	165.556	178.998	2.965	4.171
22	Periodeafgrænsningsposter	3.028	3.090	1.864	1.852
	<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>532.556</b>	<b>482.469</b>	<b>40.244</b>	<b>26.687</b>
	<b>Gældsforpligtelser i alt</b>	<b>831.286</b>	<b>710.690</b>	<b>322.580</b>	<b>237.735</b>
	<b>Passiver i alt</b>	<b>1.779.135</b>	<b>1.660.172</b>	<b>1.204.132</b>	<b>1.125.388</b>
23	<b>Eventualforpligtelser og sikkerhedsstillelser</b>				
24	<b>Nærtstående parter</b>				

# EGENKAPITALOPGØRELSE

Hedeselskabet, Koncernen, pr. 31. december

	Grundkapital 1000 kroner	Reserve for opskrivninger 1000 kroner	Reserve for udviklings- omkost- ninger 1000 kroner	Overført overskud 1000 kroner	I alt 1000 kroner	Minoritets- interesser 1000 kroner	Egenkapital i alt 1000 kroner
Egenkapital primo	50.000	226.337	-	611.316	887.653	18.577	906.230
Valutakursreguleringer i forbindelse med omregning	-	-	-	-4.288	-4.288	-	-4.288
Regulering af udskudt skat	-	-	-	701	701	-	701
Dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter	-	-	-	-11.799	-11.799	-	-11.799
Årets til- og afgang	-	-	-	-	-	393	393
Årets resultat	-	-	3.654	5.631	9.285	376	9.661
<b>Egenkapital ultimo</b>	<b>50.000</b>	<b>226.337</b>	<b>3.654</b>	<b>601.561</b>	<b>881.552</b>	<b>19.346</b>	<b>900.898</b>

Hedeselskabet, Moderselskabet, pr. 31. december

	Grundkapital 1000 kroner	Reserve for opskrivninger 1000 kroner	Reserve for netto- opskrivning efter den indre værdis metode 1000 kroner	Overført overskud 1000 kroner	Egenkapital i alt 1000 kroner
Egenkapital primo	50.000	199.415	6.650	631.588	887.653
Tilbageførte opskrivinger på solgte ejendomme	-	-2.486	-	3.187	701
Valutakursreguleringer i forbindelse med omregning	-	-	-	-4.288	-4.288
Dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter	-	-	-	-11.799	-11.799
Årets resultat	-	-	-6.650	15.935	9.285
<b>Egenkapital ultimo</b>	<b>50.000</b>	<b>196.929</b>	<b>-</b>	<b>634.623</b>	<b>881.552</b>

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

Note	Hedeselskabet Koncernen		
	2016 1000 kroner	2015 1000 kroner	
	Pengestrømme fra drift		
	Resultat af primær drift	33.788	57.589
	Af- og nedskrivninger	50.117	51.955
	Regulering for ikke-kontante driftsposter	1.954	-723
	<b>Pengestrømme fra primær drift før ændring i driftskapital</b>	<b>85.859</b>	<b>108.821</b>
25	Ændringer i driftskapital		
	Modtagne finansielle indtægter	-61.524	4.969
	Betalte finansielle omkostninger	5.350	5.569
	<b>Pengestrømme fra ordinær drift før skat</b>	<b>-9.347</b>	<b>-10.865</b>
	Betalt skat	<b>20.338</b>	<b>108.494</b>
	<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>9.426</b>	<b>101.889</b>
	Pengestrømme til investeringer		
	Køb af immaterielle aktiver	-26.417	-13.938
	Køb af materielle aktiver	-110.490	-71.088
	Salg af materielle aktiver	6.176	19.640
	Opkøb af virksomheder	-8.329	-34.704
	Salg af tilknyttede / associerede virksomheder	-	979
	Modtaget udbytte fra associerede virksomheder	27.953	11.348
	Tilgodehavender hos associerede virksomheder	-6.431	-5.468
	Udbytte af andre værdipapirer	27	63
	<b>Pengestrømme til investeringsaktivitet</b>	<b>-117.511</b>	<b>-93.168</b>
	Pengestrømme fra finansiering		
	Stigning i langfristede gældsforpligtelser	61.350	33.430
	Uddelinger	-2.098	-645
	<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>	<b>59.252</b>	<b>32.785</b>
	<b>Pengestrømme fra drift, investering og finansiering</b>	<b>-48.833</b>	<b>41.506</b>
	Likvider primo	-106.960	-147.114
	Overtagne likvider i forbindelse med virksomhedskøb	-	-1.352
26	<b>Likvider ultimo</b>	<b>-155.793</b>	<b>-106.960</b>

# NOTER

		Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016	2015	2016	2015
		1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner
<b>Note 1</b>	Varesalg, service- og rådgivningsydelse	2.194.992	2.039.761	12.906	14.089
<b>Nettoomsætning</b>	Lejeindtægter	17.241	16.879	14.443	14.194
		<b>2.212.233</b>	<b>2.056.640</b>	<b>27.349</b>	<b>28.283</b>
	Segmentopdeling af nettoomsætning				
	Aktivitetmæssig opdeling				
	Grøn service og handel	1.673.981	1.545.281	-	-
	Rådgivning	516.005	484.476	-	-
	Energiproduktion	7.331	8.788	-	-
	Skovejerskab og øvrige aktiviteter	14.916	18.095	27.349	28.283
	<b>Nettoomsætning aktivitetsbestemt i alt</b>	<b>2.212.233</b>	<b>2.056.640</b>	<b>27.349</b>	<b>28.283</b>
	Geografisk opdeling				
	Danmark	1.891.363	1.759.318	26.724	27.054
	Øvrige Skandinavien	114.432	84.284	79	-
	Vesteuropa	163.578	181.900	546	1.119
	Østeuropa	37.546	26.054	-	-
	Øvrige	5.314	5.084	-	110
	<b>Nettoomsætning geografisk i alt</b>	<b>2.212.233</b>	<b>2.056.640</b>	<b>27.349</b>	<b>28.283</b>
<b>Note 2</b>	Medlemsindtægter	360	352	360	352
<b>Andre driftsindtægter</b>	Fortjeneste ved salg af småaktiver	1.006	649	-	-
	Erstatning fra forsikringsselskaber	274	42	89	10
	Gevinst ved salg af ejendomme	94	2.706	94	2.706
	Øvrige indtægter	1.102	1.307	101	73
	Gevinst ved salg af immaterielle rettigheder	-	-	-	4.500
		<b>2.836</b>	<b>5.056</b>	<b>644</b>	<b>7.641</b>
<b>Note 3</b>	Kontor- og administrationsomkostninger	59.443	59.519	12.998	13.881
<b>Andre eksterne omkostninger</b>	Drift og vedligeholdelse af materiel og bygninger	100.292	97.818	3.846	3.833
	Fragt af solgte varer	76.660	78.687	-	4
	Øvrige eksterne omkostninger	47.783	35.787	1.652	1.207
		<b>284.178</b>	<b>271.811</b>	<b>18.496</b>	<b>18.925</b>
	Honorar til repræsentantskabsvalgt revision				
	Honorar vedrørende lovpligtig revision	851	979	80	77
	Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	39	35	-	-
	Skatterådgivning	51	37	15	20
	Andre ydelser	883	728	90	50

# NOTER

		Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016	2015	2016	2015
		1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner
<b>Note 4</b>	Lønninger og honorarer	682.345	625.885	3.653	3.618
<b>Personaleomkostninger</b>	Pensioner og bidrag til pensionsordninger	21.581	22.933	-	-
	Andre omkostninger til social sikring	24.072	19.691	-	-
	Øvrige personaleomkostninger	21.134	18.778	50	23
		<b>749.132</b>	<b>687.287</b>	<b>3.703</b>	<b>3.641</b>
	<b>Antal heltidsansatte</b>	<b>1.426</b>	<b>1.333</b>	-	-
	Løn og vederlag til direktion i moderselskabet	5.746	6.651	1.716	1.644
	Vederlag til bestyrelse i moderselskabet	1.405	1.442	1.405	1.442
	Vederlag til repræsentantskab i moderselskabet	472	472	472	472
<b>Note 5</b>	Færdiggjorte udviklingsprojekter	316	1.617	-	-
<b>Af- og nedskrivninger</b>	Erhvervede patenter, licenser, varemærker og rettigheder	4.919	5.018	250	105
	Goodwill	13.159	11.180	-	-
	<b>Af- og nedskrivninger immaterielle anlægsaktiver</b>	<b>18.394</b>	<b>17.815</b>	<b>250</b>	<b>105</b>
	Grunde og bygninger	7.537	7.348	2.976	2.941
	Biologiske aktiver	368	352	368	352
	Produktionsanlæg og maskiner	14.672	17.477	-	5
	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	11.483	11.569	294	182
	<b>Af- og nedskrivninger materielle anlægsaktiver</b>	<b>34.060</b>	<b>36.746</b>	<b>3.638</b>	<b>3.480</b>
	Fortjeneste ved salg af anlægsaktiver	-2.337	-2.606	-	-191
	<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>50.117</b>	<b>51.955</b>	<b>3.888</b>	<b>3.394</b>
<b>Note 6</b>	Renter af likvide beholdninger	118	116	2.691	1.166
<b>Finansielle indtægter</b>	Renter fra tilknyttede virksomheder	-	-	10.636	11.234
	Renter af tilgodehavender fra salg	418	187	-	1
	Valutakursgevinster	1.363	230	4	5
	Tilbageført nedskrivning af finansielle aktiver	-	2	-	-
	Øvrige finansielle indtægter	3.451	3.480	18	16
		<b>5.350</b>	<b>4.015</b>	<b>13.349</b>	<b>12.422</b>
<b>Note 7</b>	Renter af gæld til realkreditinstitutter	6.007	5.691	5.515	5.174
<b>Finansielle omkostninger</b>	Renter af gæld til kreditinstitutter	1.661	2.135	-	-
	Valutakurstab	1.041	761	56	26
	Øvrige finansielle omkostninger	744	864	-	274
		<b>9.453</b>	<b>9.451</b>	<b>5.571</b>	<b>5.474</b>

# NOTER

	Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet		
	2016	2015	2016	2015	
	1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner	
<b>Note 8</b>					
<b>Skat af årets resultat</b>					
	Skat af årets resultat	5.181	4.019	-	-
	Regulering vedr. tidligere års skat	82	-218	-	-
	Årets regulering af udskudt skat	7.252	10.679	2.144	2.779
		<b>12.515</b>	<b>14.480</b>	<b>2.144</b>	<b>2.779</b>

<b>Note 9</b> <b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	Hedeselskabet, koncernen					
	Færdiggjorte udviklings- projekter 1000 kroner	Erhvervede patenter, licenser, varemærker og rettigheder 1000 kroner	Goodwill 1000 kroner	Immaterielle anlægsaktiver under udførelse 1000 kroner	Immaterielle anlægsaktiver i alt 1000 kroner	
	Anskaffelsessum primo	8.075	38.763	190.921	14.581	252.340
	Kursregulering	-	-5	-69	-	-74
	Årets tilgang	2.879	29.708	4.280	5.345	42.212
	Årets afgang	-	-3.144	-5.133	-12.765	-21.042
	<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>10.954</b>	<b>65.322</b>	<b>189.999</b>	<b>7.161</b>	<b>273.436</b>
	Af- og nedskrivninger primo	7.442	30.003	83.722	-	121.167
	Kursregulering	-	-6	-36	-	-42
	Årets afskrivning	316	4.919	13.159	-	18.394
	Årets afgang	-	-3.133	-5.133	-	-8.266
	<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>7.758</b>	<b>31.783</b>	<b>91.712</b>	<b>-</b>	<b>131.253</b>
	<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>3.196</b>	<b>33.539</b>	<b>98.287</b>	<b>7.161</b>	<b>142.183</b>

Koncernen har indregnet et udviklingsprojekt vedrørende software til ledningsregistrering i fjernvarmeselskaber på baggrund af indgået aftale om minimum 5 år samarbejde med forretningspartnere omkring salg og distribution af softwareløsningen. Produktet henvender sig generelt til fjernvarmeselskaber og har et betydeligt potentiale udover det danske marked. Målingen er foretaget på baggrund af medgåede lønomkostninger tillagt indirekte produktionsomkostninger fratrukket forretningspartnerens betalinger for andel af udviklingen. Der foretages hvert år en vurdering af, om der er behov for yderligere nedskrivning udover afskrivningerne. Såfremt der er indikation på værdiforringelse, nedskrives projektet til genindvindingsværdi.

	Hedeselskabet, moderselskabet					
	Færdiggjorte udviklings- projekter 1000 kroner	Erhvervede patenter, licenser, varemærker og rettigheder 1000 kroner	Goodwill 1000 kroner	Immaterielle anlægsaktiver under udførelse 1000 kroner	Immaterielle anlægsaktiver i alt 1000 kroner	
	Anskaffelsessum primo	332	1.284	-	-	1.616
	<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>332</b>	<b>1.284</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.616</b>
	Af- og nedskrivninger primo	332	640	-	-	972
	Årets afskrivning	-	250	-	-	250
	<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>332</b>	<b>890</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.222</b>
	<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>-</b>	<b>394</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>394</b>



# NOTER

## Note 10 Materielle anlægsaktiver

Hedeselskabet, koncernen	Grunde og bygninger 1000 kroner	Biologiske aktiver 1000 kroner	Produktions- anlæg og maskiner 1000 kroner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar 1000 kroner	Materielle anlægsaktiver under udførelse 1000 kroner	Materielle anlægsaktiver i alt 1000 kroner
Anskaffelsessum primo	185.276	115.887	182.537	99.126	49.068	631.894
Kursregulering	-1.412	-157	-3.330	-811	-9	-5.719
Årets tilgang	5.358	702	13.312	13.706	82.462	115.540
Årets afgang	-100	-	-10.374	-9.306	-987	-20.767
Overførsel	243	-	-2.969	2.726	-	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>189.365</b>	<b>116.432</b>	<b>179.176</b>	<b>105.441</b>	<b>130.534</b>	<b>720.948</b>
Opskrivning primo	25.101	244.153	-	-	-	269.254
<b>Opskrivning ultimo</b>	<b>25.101</b>	<b>244.153</b>	-	-	-	<b>269.254</b>
Af- og nedskrivninger primo	68.712	3.660	123.986	69.279	-	265.637
Kursregulering	-872	-	-2.123	-587	-	-3.582
Årets af- og nedskrivning	7.537	368	14.672	11.483	-	34.060
Årets afgang	-100	-	-8.623	-8.299	-	-17.022
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>75.277</b>	<b>4.028</b>	<b>127.912</b>	<b>71.876</b>	-	<b>279.093</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>139.189</b>	<b>356.557</b>	<b>51.264</b>	<b>33.565</b>	<b>130.534</b>	<b>711.109</b>
<b>Heraf finansielt leasede aktiver</b>	-	-	<b>411</b>	-	-	<b>411</b>
Hedeselskabet, moderselskabet	Grunde og bygninger 1000 kroner	Biologiske aktiver 1000 kroner	Produktions- anlæg og maskiner 1000 kroner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar 1000 kroner	Materielle anlægsaktiver under udførelse 1000 kroner	Materielle anlægsaktiver i alt 1000 kroner
Anskaffelsessum primo	125.024	39.312	89	2.838	48.413	215.676
Årets tilgang	557	332	-	285	81.578	82.752
Årets afgang	-	-13	-	-	-	-13
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>125.581</b>	<b>39.631</b>	<b>89</b>	<b>3.123</b>	<b>129.991</b>	<b>298.415</b>
Opskrivning primo	18.874	188.499	-	-	-	207.373
Årets afgang	-	-3.187	-	-	-	-3.187
<b>Opskrivning ultimo</b>	<b>18.874</b>	<b>185.312</b>	-	-	-	<b>204.186</b>
Af- og nedskrivninger primo	38.895	3.623	89	1.989	-	44.596
Årets afskrivning	2.976	368	-	294	-	3.638
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>41.871</b>	<b>3.991</b>	<b>89</b>	<b>2.283</b>	-	<b>48.234</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>102.584</b>	<b>220.952</b>	-	<b>840</b>	<b>129.991</b>	<b>454.367</b>

# NOTER

## Note 11 Finansielle anlægsaktiver

Hedeselskabet, koncernen	Kapitalandele i associerede virksomheder 1000 kroner	Tilgodehavender hos associerede virksomheder 1000 kroner	Andre værdi- papirer og kapitalandele 1000 kroner
Anskaffelsessum primo	317.541	46.026	10.005
Årets tilgang	-	6.431	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>317.541</b>	<b>52.457</b>	<b>10.005</b>
Reguleringer primo	-102.256	-14.794	13.145
Nedskrivning	-	-14.670	-
Kursregulering	851	-200	-
Modtaget udbytte	-27.953	-	-27
Andel af årets resultat efter skat	7.579	-	1.017
<b>Reguleringer ultimo</b>	<b>-121.779</b>	<b>-29.664</b>	<b>14.135</b>
<b>Bogført værdi ultimo før modregning i tilgodehavender</b>	<b>195.762</b>	<b>22.793</b>	<b>24.140</b>
<b>Overført til modregning i tilgodehavender</b>	<b>-35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>195.727</b>	<b>22.793</b>	<b>24.140</b>

Af den bogførte værdi af andre værdipapirer og kapitalandele udgør koncernens andele i 24 plantageselskaber henholdsvis 23.604 tkr. ultimo og 22.486 tkr. primo

Hedeselskabet, moderselskabet	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder 1000 kroner	Kapitalandele i associerede virksomheder 1000 kroner	Andre værdi- papirer og kapitalandele 1000 kroner
Anskaffelsessum primo	81.248	251.260	9.973
Årets tilgang	249	-	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>81.497</b>	<b>251.260</b>	<b>9.973</b>
Reguleringer primo	78.473	-71.923	13.143
Kursregulering	-4.383	-	1
Regulering ved køb af virksomheder / andele	93	-	-
Modtaget udbytte	-	-27.950	-27
Koncernintern avance/tab	2.599	-	-
Andel af årets resultat efter skat	-3.522	9.828	1.017
<b>Reguleringer ultimo</b>	<b>73.260</b>	<b>-90.045</b>	<b>14.134</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>154.757</b>	<b>161.215</b>	<b>24.107</b>

Af den bogførte værdi af andre værdipapirer og kapitalandele udgør Det danske Hedeselskabs andele i 24 plantageselskaber henholdsvis 23.604 tkr. ultimo og 22.486 tkr. primo

# NOTER

## Note 11 Finansielle anlægsaktiver, fortsat

Tilknyttede virksomheder	Ejerandel %	Egenkapital 1000 kroner	Årets resultat 1000 kroner	Hedeselskabets andel	
				Egenkapital 1000 kroner	Årets resultat 1000 kroner
Dalgasgroup A/S, Viborg	100	65.843	-4.937	65.843	-4.937
DDH Forest Baltic A/S, Viborg	100	33.891	35	33.891	35
Plantningselskabet Steen Blicher A/S, Viborg	75	76.079	1.832	57.394	1.382
A/S Jysk Landvinding, Viborg	100	8.077	-2	8.077	-2
				<b>165.205</b>	<b>-3.522</b>
Koncernintern avance/tab				-10.448	2.599
<b>Moderselskabets andel i tilknyttede virksomheder i alt</b>				<b>154.757</b>	<b>-923</b>

Associerede virksomheder	Ejerandel %	Egenkapital 1000 kroner	Årets resultat 1000 kroner	Hedeselskabets andel	
				Egenkapital 1000 kroner	Årets resultat 1000 kroner
Skovselskabet Skov-Sam Holding ApS, Viborg	50	278.944	11.454	139.472	5.727
Skovselskabet Skov-Sam II ApS, Viborg	15	102.250	26.702	15.337	4.005
Dover Plantage ApS, Dover	24	2.275	-8	548	-2
Hundsbæk Plantage ApS, Vejen	22	14.618	11	3.195	2
Velling Plantage ApS, Ringkøbing	20	3.239	134	648	27
Østvendssysel Plantageselskab ApS, Gandrup	28	6.505	221	1.851	63
Anpartsselskabet Sønderholm Plantage, Nibe	34	485	17	164	6
<b>Moderselskabets andel i associerede virksomheder i alt</b>				<b>161.215</b>	<b>9.828</b>
Xergi A/S, Støvring	50	61.660	-3.664	30.830	-1.832
JSCJS Rindibel, Hviderusland	29	6.226	-14	1.783	-4
Emirates Landscape L.L.C., Abu Dhabi	49	-	-	-	-
Pluss Leadership A/S, Århus	35	2.089	-847	731	-296
				<b>194.559</b>	<b>7.696</b>
Goodwill ultimo				1.168	-
Ned- og afskrivning på goodwill				-	-117
<b>Koncernens andel i associerede virksomheder i alt</b>				<b>195.727</b>	<b>7.579</b>

# NOTER

		Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016	2015	2016	2015
		1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner
<b>Note 12</b>	Råvarer og hjælpematerialer	4.393	1.583	-	-
<b>Varebeholdninger</b>	Varer under fremstilling	6.780	7.787	-	-
	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	87.733	93.608	-	-
	Forudbetalinger for varer	1.984	4.365	-	-
		<b>100.890</b>	<b>107.343</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Note 13</b>	Salgsværdi	831.995	732.252	-	-
<b>Igangværende arbejder for fremmed regning</b>	Acontofaktureringer	-802.320	-741.177	-	-
		<b>29.675</b>	<b>-8.925</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Indregnet således i balancen:				
	Igangværende arbejder for fremmed regning, aktiver	64.988	30.941	-	-
	Modtagne forudbetalinger vedr. igangv. arbejder, passiver	35.313	39.866	-	-
		<b>29.675</b>	<b>-8.925</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Note 14</b>	Forfald 0 - 1 år	-	-	1.892	6.318
<b>Tilgodehavende hos tilknyttede virksomheder</b>	Forfald efter 1 år	-	-	199.541	199.541
		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>201.433</b>	<b>205.859</b>
	Heraf udgør uopsigeligt ansvarligt lån til Dalgasgroup A/S	-	-	170.000	170.000
<b>Note 15</b>	Tilgodehavende selskabsskat	10.294	6.380	8.007	16
<b>Andre tilgodehavender</b>	Tilgodehavender hos administrerede skove	6.168	3.411	-	-
	Tilgodehavende moms	3.777	4.555	3.242	3.975
	Øvrige tilgodehavender	5.900	8.048	-	88
		<b>26.139</b>	<b>22.394</b>	<b>11.249</b>	<b>4.079</b>

# NOTER

		Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016 1000 kroner	2015 1000 kroner	2016 1000 kroner	2015 1000 kroner
<b>Note 16</b>	Udskudt skat hviler på følgende poster:				
<b>Udskudt skat</b>	Immaterielle anlægsaktiver	-1.918	-2.609	-1.064	-1.564
	Materielle anlægsaktiver	20.012	16.566	5.912	6.616
	Varebeholdninger	-1.169	-453	-807	-868
	Igangværende arbejder for fremmed regning	40.196	45.586	-	-
	Tilgodehavender	-328	370	-	-
	Hensatte forpligtelser	-148	-396	-47	-95
	Gældsforpligtelser	-31	-1.914	-283	-277
	Fremførbart underskud	-13.714	-20.890	-6.590	-8.134
		<b>42.900</b>	<b>36.260</b>	<b>-2.879</b>	<b>-4.322</b>
	Saldo primo	36.260	26.264	-4.322	-6.657
	Regulering til primo	13	-167	-	-
	Kursregulering	76	-72	-	-
	Årets regulering medtaget i resultatopgørelsen	7.252	10.679	2.144	2.779
	Årets regulering medtaget på egenkapitalen	-701	-444	-701	-444
	Saldo ultimo	<b>42.900</b>	<b>36.260</b>	<b>-2.879</b>	<b>-4.322</b>
	Indregnet således i balancen:				
	Udskudt skatteaktiv	2.879	4.322	2.879	4.322
	Hensættelser til udskudt skat	45.779	40.582	-	-
		<b>42.900</b>	<b>36.260</b>	<b>-2.879</b>	<b>-4.322</b>
	Hedeselskabet har indregnet udskudt skatteaktiv på 2.879 tkr. Det udskudte skatteaktiv fremkommer hovedsageligt som følge af tidligere opståede skattemæssige underskud. Det udskudte skatteaktiv er i de senere år formindsket som følge af positiv indtjening, heraf udgør formindskelsen i 2016 1.443 tkr. Det forventes, at det udskudte skatteaktiv realiseres inden for de nærmeste år som følge af positiv indtjening.				
<b>Note 17</b>	<b>Periodeafgrænsningsposter</b>	Periodeafgrænsningsposter består af diverse forudbetalte omkostninger.			
<b>Note 18</b>	Bevægelser i grundkapital seneste 5 år:				
<b>Grundkapital</b>	Grundkapital primo 2012			50.000	
	<b>Grundkapital ultimo 2016</b>			<b>50.000</b>	
<b>Note 19</b>	Saldo primo	2.670	3.309	-	250
<b>Andre hensatte forpligtelser</b>	Hensatte forpligtelser i året	1.172	2.670	-	-
	Tilbageførte og betalte hensættelser i året	-2.670	-3.309	-	-250
	<b>Saldo ultimo</b>	<b>1.172</b>	<b>2.670</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Forfald 0 - 1 år	713	1.420	-	-
	Forfald efter 1 år	459	1.250	-	-
		<b>1.172</b>	<b>2.670</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Hensættelse til erstatningskrav og reklamationer	459	2.670	-	-
	Diverse hensættelser	713	-	-	-
		<b>1.172</b>	<b>2.670</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

# NOTER

		Hedeselskabet Koncernen		Hedeselskabet Moderselskabet	
		2016	2015	2016	2015
		1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner	1000 kroner
<b>Note 20</b>	Gæld til kreditinstitutter:				
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	0-1 år	7.189	3.516	6.276	2.804
	1-5 år	53.231	52.941	49.525	47.697
	> 5 år	245.266	174.869	232.811	163.351
		<b>305.686</b>	<b>231.326</b>	<b>288.612</b>	<b>213.852</b>
	Anden langfristet gæld:				
	0-1 år	178	1.105	-	-
	1-5 år	233	411	-	-
		<b>411</b>	<b>1.516</b>	-	-
	Indregnet således i balancen:				
	Langfristede gældsforpligtelser	298.730	228.221	282.336	211.048
	Kortfristede gældsforpligtelser	7.367	4.621	6.276	2.804
		<b>306.097</b>	<b>232.842</b>	<b>288.612</b>	<b>213.852</b>
	Koncernen afdækker renterisici ved hjælp af renteswaps, hvorved variable rentebetalinger omlægges til faste rentebetalinger.				
	Renteswaps				
	Beregningsmæssig hovedstol	162.171	48.032	162.171	48.032
	Værdiregulering indregnet på egenkapitalen	-11.799	3.851	-11.799	3.851
	Dagsværdi	-14.634	-2.835	-14.634	-2.835
	Restløbetid (opgjort i måneder)	12 - 240	24 - 144	12 - 240	24 - 144
<b>Note 21</b>	Gæld til administrerede skove	30.006	29.515	-	-
<b>Anden gæld</b>	Skyldige lønrelaterede poster	101.836	100.808	-	-
	Skyldig moms	23.835	31.251	-	-
	Skyldig vedrørende uddelinger til foreningsformål	1.246	1.909	1.246	1.909
	Øvrige skyldige beløb	8.633	15.515	1.719	2.262
		<b>165.556</b>	<b>178.998</b>	<b>2.965</b>	<b>4.171</b>
<b>Note 22</b>	Periodeafgrænsningsposter består af diverse forudfakturerede indtægter.				
<b>Periodeafgrænsningsposter</b>					

# NOTER

---

## Note 23 Eventualforpligtelser og sikkerhedsstillelser

### Sikkerhedsstillelser

Koncernen har til sikkerhed for 323,3 mio. kr. (2015: 231,3 mio. kr.) af gælden til kreditinstitutter stillet pant i grunde og bygninger med en bogført værdi ultimo 2016 på 454,7 mio. kr. (2015: 375,6 mio. kr.). Det danske Hedeselskab har til sikkerhed for 306,2 mio. kr. (2015: 213,9 mio. kr.) af gælden til kreditinstitutter stillet pant i grunde og bygninger med en bogført værdi ultimo 2016 på 398,9 mio. kr. (2015: 319,5 mio. kr.).

### Eventualforpligtelser

Koncernen har påtaget sig leje- og leasingforpligtigelser med en løbetid på mellem 1 måned og 10 år. Den samlede leje- og leasingforpligtigelse udgør 48,4 mio.kr. (2015: 53,1 mio.kr.). Tilknyttede virksomheder har overfor Det danske Hedeselskab påtaget sig leje- og leasingforpligtigelser med en løbetid på mellem 6 måneder og 15 år. Den samlede forpligtigelse udgør 135,0 mio.kr. (2015: 136,7 mio.kr.).

Koncernens kreditinstitutter og forsikringsselskaber har afgivet arbejdsgarantier for igangværende arbejder på 101,0 mio. kr. (2015: 105,3 mio.kr.). Det danske Hedeselskab har afgivet arbejdsgarantier for 13,2 mio.kr. (2015: 13,2 mio.kr.).

Koncernen har afgivet indeståelse overfor finansieringsinstitutter og kunder på 19,5 mio. kr. (2015: 20,9 mio. kr.). Det danske Hedeselskab har afgivet indeståelse over for finansieringsinstitutter på 18,0 mio. kr. (2015: 17,6 mio. kr.).

Det danske Hedeselskab hæfter for koncernens samlede kreditrammer overfor kreditinstitutter.

Det danske Hedeselskab og dermed koncernen har stillet selvskyldnerkaution over for forsikringsselskab på 20,0 mio.kr.

Koncernen har indgået en købsaftale (put og call option) med NEFCO. Efter aftalen kan koncernen købe 51% af NEFCOs aktier i JSCJS Rindibel ved udgangen af april 2018 til en pris, der fastsættes som den pris, NEFCO har betalt for aktierne og med tillæg af en årlig akkumuleret rente på 15% reduceret for modtagne udbytter. Såfremt NEFCO ønsker at afstå aktierne i JSCJS Rindibel, er koncernen forpligtet til at købe 51% af NEFCOs aktier ved udgangen af april 2020 til en pris, der fastsættes som den indre værdi af aktierne tillagt fire gange det gennemsnitlige EBITDA i JSCJS Rindibel i de forudgående to år.

Koncernens danske selskaber indgår i en dansk sambeskatning, med Dalgasgroup A/S som administrations-selskab. Koncernens danske selskaber hæfter derfor fra og med regnskabsåret 2013 subsidiært for indkomstskatter mv. for de sambeskattede selskaber og fra og med 1. juli 2012 ligeledes subsidiært for eventuelle forpligtelser til at indeholde kildeskatter på renter, royalties og udbytter for disse selskaber. Hæftelsen udgør dog i begge tilfælde højest et beløb svarende til den andel af kapitalen i de danske selskaber, der ejes af Det danske Hedeselskab, som det ultimative moderselskab. Det danske Hedeselskab indgår ikke i denne danske sambeskatning, idet Det danske Hedeselskab er en forening med status som erhvervsdrivende fond.

### Verserende retssager

Det er ledelsens vurdering, at eventuelle negative udfald af verserende sager ikke vil have væsentlig indflydelse på koncernens økonomiske stilling.

# NOTER

## Note 24

### Nærtstående parter

Det danske Hedeselskabs nærtstående parter omfatter:

#### Bestemmende indflydelse

Repræsentantskab, bestyrelse og direktion.

Samhandlen med nærtstående parter med bestemmende indflydelse foregår primært inden for skov- og landskabsaktiviteterne og finder sted på markedsmæssige vilkår.

#### Øvrige nærtstående parter

Selskaber kontrolleret af Det danske Hedeselskab.

Alle transaktioner med øvrige nærtstående parter foregår på markedsmæssige vilkår.

## Note 25

### Ændringer i driftskapital

Forskydning i varebeholdninger  
Forskydning i tilgodehavender  
Forskydning i leverandørgæld og anden gæld

## Note 26

### Likvider

Likvide beholdninger  
Kreditinstitutter

### Hedeselskabet Koncernen

	2016 1000 kroner	2015 1000 kroner
	6.453	18.630
	-65.907	2.275
	-2.070	-15.936
	<b>-61.524</b>	<b>4.969</b>
	18.769	15.271
	-174.562	-122.231
	<b>-155.793</b>	<b>-106.960</b>



# NOTER – ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

## Note 27

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Det danske Hedeselskab har i regnskabsåret implementeret bestemmelserne i den nye Årsregnskabslov. Implementeringen har ikke medført ændringer i principperne for indregning og måling. Implementeringen har alene påvirket omfanget og indholdet i noteoplysningerne.

Herudover er årsregnskabet aflagt efter samme regnskabspraksis som sidste år.

### Generelt om indregning og måling

Aktiver indregnes i balancen, når det som følge af en tidligere begivenhed er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, og forpligtelsernes værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige tab og risici, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

I resultatopgørelsen indregnes indtægter, i takt med at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret.

### Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter modervirksomheden og de virksomheder (dattervirksomheder), som kontrolleres af modervirksomheden. Modervirksomheden anses for at have kontrol, når den direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde kan udøve eller faktisk udøver bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte besidder mellem 20% og 50% af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder.

### Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for modervirksomheden og dens dattervirksomheder. Udarbejdelse af koncernregnskabet sker ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter. Ved konsolideringen foretages eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af resultatet præsenteres som en særskilt post i ledelsens forslag til resultatdisponering og deres andel af dattervirksomhedernes nettoaktiver præsenteres som en særskilt post under koncernens egenkapital.

Kapitalandele i dattervirksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes nettoaktiver på overtagelsestidspunktet opgjort til dagsværdi.

### Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra henholdsvis overtagelsestidspunktet og stiftelsestidspunktet.

Ved køb af nye virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes alene til dækning af omkostninger ved omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i det omfang, de er besluttet i den erhvervede virksomhed inden overtagelsen. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne omvurderinger.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og afskrives systematisk over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden. Hvis der ikke kan skønnes en pålidelig brugstid fastsættes denne til 10 år. Negative forskelsbeløb (negativ goodwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes i balancen som en særskilt periodeafgrænsningspost og indregnes i resultatopgørelsen, i takt med at den ugunstige udvikling realiseres. Brugstiden revurderes årligt.

### Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter/omkostninger.

Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

Materielle og immaterielle anlægsaktiver, varebeholdninger og andre ikke-monetære aktiver, der er købt i fremmed valuta, omregnes til historiske kurser.

Ved indregning af udenlandske dattervirksomheder og associerede virksomheder, der er selvstændige enheder, omregnes resultatopgørelsen til gennemsnitlige valutakurser for månederne, som ikke afviger væsentligt fra transaktionsdagens kurser. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Kursdifferencer, der er opstået ved omregning af udenlandske tilknyttede virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser samt ved omregning af resultatopgørelser fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser, indregnes direkte i egenkapitalen.

Kursregulering af mellemværende med selvstændige udenlandske tilknyttede virksomheder, der anses for en del af den samlede investering i den tilknyttede virksomhed, indregnes direkte i egenkapitalen.

### Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes første gang i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i andre tilgodehavender henholdsvis anden gæld.

# NOTER – ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige transaktioner, indregnes direkte på egenkapitalen. Når de sikrede transaktioner realiseres, indregnes de akkumulerede ændringer som en del af kostprisen for de pågældende regnskabsposter.

## RESULTATOPGØRELSEN

### Nettoomsætning

Omsætning af handelsvarer og fremstillede færdigvarer indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovergang til køber har fundet sted, hvilket svarer til faktureringsstidspunktet. Nettoomsætning indregnes eksklusiv moms, afgifter og rabatter i forbindelse med salget og måles til salgsværdien af det fastsatte vederlag.

Service- og rådgivningsydelser indregnes i nettoomsætningen i takt med, at ydelserne udføres, hvorved nettoomsætningen svarer til salgsværdien af årets udførte arbejder (produktionsmetoden).

### Ændring i lagre af færdigvarer og varer under fremstilling

Ændring i lagre af færdigvarer og varer under fremstilling omfatter regnskabsårets formindskelser eller forøgelse af lagre af færdigvarer og varer under fremstilling. I posten indgår sædvanlige nedskrivninger af de pågældende lagerbeholdninger. Ændringer i råvarerlagre indgår i posten omkostninger til råvarer og hjælpematerialer.

### Andre driftsindtægter

Andre driftsindtægter indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens hovedaktiviteter.

### Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer

Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer omfatter regnskabsårets forbrug af råvarer og hjælpematerialer efter regulering for forskydning i beholdninger af disse varer mv. fra primo til ultimo. I posten indgår eventuelt svind og sædvanlige nedskrivninger af de pågældende lagerbeholdninger.

### Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger omfatter omkostninger, der vedrører virksomhedens primære aktiviteter, herunder lokaleomkostninger, kontorholdsomkostninger, salgsfremmende omkostninger mv. I posten indgår endvidere nedskrivninger af tilgodehavender indregnet under omsætningsaktiver.

### Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter løn og gager samt sociale omkostninger, pensioner mv. til selskabets personale.

### Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle anlægsaktiver består af regnskabsårets af- og nedskrivninger opgjort ud fra henholdsvis de fastsatte restværdier og brugstider for de enkelte aktiver og gennemførte nedskrivningstest og af gevinster og tab ved salg af materielle samt immaterielle anlægsaktiver.

### Andre driftsomkostninger

Andre driftsomkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter.

### Resultat efter skat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder

Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder omfatter den forholdsmæssige andel af de enkelte virksomheders resultat efter fuld eliminerings af interne avancer og tab og fradrag af afskrivning på goodwill.

### Resultat efter skat af kapitalandele i associerede virksomheder

Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder omfatter den forholdsmæssige andel af de enkelte associerede virksomheders resultat efter forholdsmæssig eliminerings af interne avancer og tab og fradrag af afskrivning på goodwill.

### Indtægter af andre finansielle anlægsaktiver

Indtægter af andre finansielle anlægsaktiver, omfatter dagsværdireguleringer af unoterede kapitalandele, der ikke er kapitalandele i tilknyttede eller associerede virksomheder.

### Finansielle indtægter

Finansielle indtægter indeholder renteindtægter og kursgevinster vedrørende værdipapirer, gæld og transaktioner i fremmed valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser samt godtgørelser under aconto-skatteordningen mv.

### Finansielle omkostninger

Finansielle omkostninger indeholder renteomkostninger, kurstab vedrørende værdipapirer, gæld og transaktioner i fremmed valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser samt tillæg under aconto-skatteordningen mv.

### Skat

Det danske Hedeselskab er som følge af en status som erhvervsdrivende fond ikke sambeskattet med de tilknyttede virksomheder. Til gengæld er dets tilknyttede danske virksomheder omfattet af reglerne om tvungen sambeskatning. Dalgasgroup A/S er administrationsselskab for sambeskatningen og afregner som følge heraf alle betalinger af selskabsskat med skattemyndighederne.

Årets skat, der består af årets aktuelle skat og forskydning i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte i egenkapitalen med den del, der kan henføres til posterings direkte på egenkapitalen.

## BALANCEN

### Goodwill

Goodwill er positive forskelsbeløb mellem kostpris og brugsværdien af overtagne aktiver og forpligtelser i virksomhedsovertagelsen. Goodwill afskrives lineært over den vurderede brugstid, der fastlægges på baggrund af ledelsens erfaringer inden for de enkelte forretningsområder. Brugstiderne er fastlagt ud fra en vurdering af i hvilket omfang, der er tale om strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil, og i hvilket omfang goodwillbeløbet inkluderer tidsbegrænsede immaterielle ressourcer, som det ikke har været muligt at adskille og indregne som særskilte aktiver. Hvis brugstiden ikke kan skønnes pålideligt fastsættes den til 10 år. Brugstiderne revurderes årligt. De anvendte afskrivningsperioder udgør 5-15 år.

# NOTER – ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Goodwill nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

## Immaterielle rettigheder mv.

Immaterielle rettigheder mv. omfatter igangværende og færdiggjorte udviklingsprojekter med tilknyttede immaterielle rettigheder, erhvervede immaterielle rettigheder og forudbetalinger for immaterielle anlægsaktiver.

Udviklingsprojekter vedrørende produkter og processer, der er klar definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller udviklingsmulighed i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigten at fremstille, markedsføre eller anvende det pågældende produkt eller den pågældende proces, indregnes som immaterielle anlægsaktiver. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen, efterhånden som omkostningerne afholdes. Ved indregning af udviklingsprojekter som immaterielle anlægsaktiver bindes et beløb svarende til de afholdte omkostninger på egenkapitalen under reserve for udviklingsomkostninger, der nedbringes i takt med af- og nedskrivninger på udviklingsprojekterne.

Kostprisen for udviklingsprojekter omfatter omkostninger, herunder gager og afskrivninger, der direkte og indirekte kan henføres til udviklingsprojekterne.

Færdiggjorte udviklingsprojekter afskrives lineært over den forventede brugstid, der fastsættes ud fra en konkret vurdering af det enkelte udviklingsprojekt. Såfremt brugstiden ikke kan skønnes pålideligt fastsættes den til 10 år. For udviklingsprojekter, der er beskyttet af immaterielle rettigheder, udgør den maksimale afskrivningsperiode restløbetiden for de pågældende rettigheder. De anvendte afskrivningsperioder udgør 3-15 år.

Erhvervede immaterielle rettigheder måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Patenter afskrives lineært over den resterende patentperiode, og licenser afskrives lineært over aftale-perioden.

Immaterielle rettigheder mv. nedskrives til genindvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

## Materielle anlægsaktiver

Grunde og bygninger måles til kostpris med tillæg af opskrivninger og med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde. Lossepladsanlæg, indretning af lejede lokaler, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen og omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For finansielt leasede aktiver udgør kostprisen den laveste værdi af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelser.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid. Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Bygninger	30 - 50 år
Indretning af lejede lokaler	6 - 15 år
Produktionsanlæg og maskiner	3 - 8 år
Lossepladsgasanlæg	3 - 25 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3 - 8 år

For indretning af lejede lokaler og aktiver omfattet af finansielle leasingaftaler udgør afskrivningsperioden maksimalt aftaleperioden. Forventede brugstider og restværdier revurderes årligt.

Materielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

## Biologiske anlægsaktiver

Biologiske anlægsaktiver, der omfatter skove og naturejendomme med tilhørende grunde, måles ved første indregning til kostpris, der består af ejendommens købspris tillagt eventuelle direkte tilknyttede anskaffelsesomkostninger.

Efter første indregning måles de biologiske anlægsaktiver til dagsværdi, der svarer til det beløb, som aktiverne vurderes at ville kunne sælges for til en uafhængig køber fratrukket handelsomkostninger. Dagsværdien opgøres med udgangspunkt i sammenlignelige handler.

## Investeringsjendomme

Investeringsjendomme måles ved første indregning til kostpris, der består af ejendommens købspris tillagt eventuelle direkte tilknyttede anskaffelsesomkostninger.

Efter første indregning måles investeringsjendomme til dagsværdi, der svarer til det beløb, som den enkelte ejendom vurderes at ville kunne sælges for på balancedagen til en uafhængig køber fratrukket handelsomkostninger. Dagsværdien opgøres med udgangspunkt i sammenlignelige handler.

## Kapitalandele i tilknyttede virksomheder

Kapitalandele i tilknyttede virksomheder indregnes og måles i modervirksomhedens regnskab efter den indre værdis metode (equity-metoden). Dette indebærer, at kapitalandelene måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi med tillæg af uafskrevet goodwill og med fradrag eller tillæg af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab.

Nettoopskrivningen af kapitalandele i tilknyttede virksomheder overføres i forbindelse med resultatdisponeringen til reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode under egenkapitalen.

Goodwill opgøres som forskellen mellem kostprisen for kapitalandelene og dagsværdien af den forholdsmæssige andel af de overtagne aktiver og forpligtelser. Goodwill afskrives lineært over den vurderede brugstid, der fastlægges på baggrund af ledelsens erfaringer inden for de enkelte forretningsområder. Brugstiderne er fastlagt ud fra en vurdering af i hvilket omfang, at der er tale om strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil og i hvilket omfang goodwillbeløbet inkluderer tidsbegrænsede immaterielle ressourcer, som det ikke har været muligt at udskille og indregne som særskilte aktiver. Hvis brugstiden ikke kan skønnes pålideligt fastsættes den til 10 år. Brugstiderne revurderes årligt. De anvendte afskrivningsperioder udgør 5-20 år. Kapitalandele i tilknyttede virksomheder nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

## Kapitalandele i associerede virksomheder

Kapitalandele i associerede virksomheder indregnes og måles efter den indre værdis metode (equity-metoden). Dette indebærer, at kapitalandelene måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi med tillæg af uafskrevet

# NOTER – ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

goodwill og med fradrag eller tillæg af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab.

Associerede virksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi måles til 0 kr. Et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives til nettorealiseringsværdi ud fra en konkret vurdering. Såfremt modervirksomheden har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den pågældende associerede virksomheds forpligtelser og det er sandsynligt, at denne forpligtelse vil blive aktualiseret, indregnes en hensat forpligtelse målt til nutidsværdien af de omkostninger, det skønnes nødvendigt at afholde for at afvikle forpligtelsen.

Nettoopskrivningen af kapitalandele i associerede virksomheder overføres i forbindelse med resultatdisponeringen til reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode under egenkapitalen.

Goodwill opgøres som forskellen mellem kostprisen for kapitalandele og dagsværdien af den forholdsmæssige andel af de overtagne aktiver og forpligtelser. Goodwill afskrives lineært over den vurderede brugstid, der fastsættes på baggrund af ledelsens erfaringer inden for de enkelte forretningsområder. Brugstiderne er fastlagt ud fra en vurdering af i hvilket omfang, at der er tale om strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil og i hvilket omfang goodwillbeløbet inkluderer tidsbegrænsede immaterielle ressourcer, som det ikke har været muligt at udskille og indregne som særskilt aktiver. Hvis brugstiden ikke kan skønnes pålideligt, fastsættes den til 10 år. Brugstiderne revurderes årligt. De anvendte afskrivningsperioder udgør 5-15 år.

Kapitalandele i associerede virksomheder nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

## Andre værdipapirer og kapitalandele

Andre værdipapirer og kapitalandele omfatter unoterede kapitalandele, der måles til dagsværdi.

Dagsværdien opgøres som den regnskabsmæssige indre værdi, idet alle væsentlige aktiver og forpligtelser i de unoterede selskabers regnskaber værdiansættes til dagsværdi. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under indtægter af andre kapitalandele og værdipapirer.

Unoterede kapitalandele nedskrives til eventuel lavere nettorealiseringsværdi.

## Varebeholdninger

Råvarer, hjælpematerialer og handelsvarer værdiansættes til kostpris, opgjort efter FIFO-metoden (først ind – først ud), eller nettorealiseringsværdi, hvor denne er lavere. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger.

Fremstillede varer og varer under fremstilling værdiansættes til kostpris, opgjort efter FIFO-metoden (først ind – først ud), eller nettorealiseringsværdi, hvor denne er lavere. Kostprisen for fremstillede varer og varer under fremstilling omfatter omkostninger til råvarer, hjælpematerialer og direkte løn samt indirekte produktionsomkostninger.

Indirekte produktionsomkostninger omfatter indirekte materialer og løn, omkostninger til vedligeholdelse af og af- og nedskrivninger på de i produktionsprocessen benyttede maskiner, bygninger og udstyr samt omkostninger til produktionsadministration og ledelse. Finansieringsomkostninger indregnes ikke i kostprisen.

Nettorealiseringsværdi for varebeholdninger opgøres som forventet salgspris med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektuere salget.

## Biologiske omsætningsaktiver indregnet under varebeholdninger

Biologiske omsætningsaktiver, der omfatter levende planter, måles til kostpris, eller nettorealiseringsværdi, hvor denne er lavere.

Kostprisen omfatter omkostninger til råvarer, hjælpematerialer og direkte løn samt indirekte produktionsomkostninger.

Nettorealiseringsværdi for biologiske omsætningsaktiver opgøres som forventet salgspris med fradrag af omkostninger til færdiggørelse og omkostninger, der skal afholdes for at effektuere salget.

## Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominal værdi, med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

## Igangværende arbejder for fremmed regning

Igangværende arbejder for fremmed regning måles til salgsværdien af det på balancedagen udførte arbejde.

Salgsværdien måles på baggrund af færdiggørelsesgraden på balancedagen og de samlede forventede indtægter på det enkelte igangværende arbejde. Færdiggørelsesgraden beregnes normalt som forholdet mellem det faktiske ressourceforbrug og det totale budgetterede ressourceforbrug. For enkelte ydelser, hvor ressourceforbruget ikke kan anvendes som grundlag, er der i stedet benyttet forholdet mellem afsluttede delaktiviteter og de samlede delaktiviteter for den enkelte ydelse.

Såfremt salgsværdien af et igangværende arbejde ikke kan opgøres pålideligt, måles salgsværdien til de medgåede omkostninger eller til nettorealiseringsværdien, hvis denne er lavere.

Det enkelte igangværende arbejde indregnes i balancen under tilgodehavender eller gældsforpligtelser, afhængigt af om nettoværdien, der er opgjort som salgsværdien med fradrag af aconto-faktureringer, er positiv eller negativ.

Finansieringsomkostninger vedrørende ydelser medregnes ikke i værdien af igangværende arbejder. Omkostninger i forbindelse med salgs- og tilbudsarbejde til opnåelse af kontrakter udgiftsføres i resultatopgørelsen under andre eksterne omkostninger i det regnskabsår, hvori omkostningerne afholdes.

## Tilgodehavende selskabsskat og skyldig selskabsskat

Aktuelle skatteforpligtelser eller tilgodehavende selskabsskat indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for betalt acontoskat. Tilgodehavende selskabsskat indregnes under andre tilgodehavender.

## Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

## Likvide beholdninger

Likvide beholdninger omfatter kontante beholdninger og bankindestående.

# NOTER – ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

## Udskudt skat

Udskudt skat indregnes af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser, hvor den skattemæssige værdi af aktiverne opgøres med udgangspunkt i den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver.

## Andre hensatte forpligtelser

Andre hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielsen af forpligtelsen vil medføre et forbrug af koncernens økonomiske ressourcer.

Andre hensatte forpligtelser indregnes og måles som det bedste skøn over de omkostninger, der er nødvendige for på balancedagen at afvikle forpligtelserne. Hensatte forpligtelser med forventet forfaldstid ud over et år fra balancedagen måles til tilbagediskonteret værdi.

## Finansielle gældforpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter i form af prioritetsgæld og gæld til kreditinstitutter i form af bankgæld måles på tidspunktet for låneoptagelse til kostpris, svarende til det modtagne provenu efter fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter til amortiseret kostpris. Dette betyder, at forskellen mellem provenuet ved låneoptagelsen og den nominelle værdi, der skal tilbagebetales, indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden som en finansiell omkostning ved anvendelse af den effektive rentes metode.

## Finansielle leasingforpligtelser

Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældforpligtelser og måles på tidspunktet for indgåelse af kontrakten til nutidsværdien af de fremtidige leasingydelse. Efter første indregning måles leasingforpligtelserne til amortiseret kostpris. Forskellen mellem nutidsværdien og den nominelle værdi af leasingydelse indregnes i resultatopgørelsen over kontrakternes løbetid som en finansiell omkostning.

Leasingydelser vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

## Modtagne forudbetalinger for kunder

Modtagne forudbetalinger fra kunder omfatter beløb, der er modtaget fra kunder forud for leveringstidspunktet.

## Andre finansielle forpligtelser

Andre finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi.

## Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter modtagne indtægter til resultatføring i efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

## Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen for koncernen opstilles efter den indirekte metode med udgangspunkt i årets resultat.

Pengestrømsopgørelsen viser likviditet fra driften, investeringer, finansiering og årets forskydning i likviditet samt likvider ved årets begyndelse og slutning. Der er ikke udarbejdet særskilt pengestrømsopgørelse for moderselskabet, da denne er indeholdt i pengestrømsopgørelsen for koncernen.

Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter. I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra anskaffelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

Pengestrømme fra driften opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter og ændring i driftskapital.

Pengestrømme fra investeringer omfatter køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Pengestrømme fra finansiering omfatter optagelse og afdrag på langfristet og kortfristet gæld til finansierings- og kreditinstitutter samt foretagne uddelinger.

Likvider omfatter likvide beholdninger samt den andel af kortfristet gæld til kreditinstitutter, der indgår som en del af koncernens løbende likviditetsstyring.

## Segmentoplysninger

Der gives oplysninger på forretningsområder (Primært segment) og geografiske markeder (Sekundært segment). Segmentoplysninger følger koncernens regnskabspraksis og interne økonomistyring. De sekundære segmentoplysninger gives på baggrund af kundernes placering.

## Nøgletal

De i hoved- og nøgletaloversigten anførte nøgletal er beregnet således:

Før skat margin (EBT-margin) =  
Koncernens rentabilitet =

$$\frac{\text{Resultat før skat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$$

Afkastningsgrad =

Det afkast, som koncernen genererer af de operative aktiver =  
$$\frac{\text{Resultat af primær drift tillagt af- og nedskrivninger på goodwill (EBITA)} \times 100}{\text{Operative aktiver ultimo}}$$

Soliditetsgrad =

Koncernens egenkapitalandel ud af den samlede balancesum =  
$$\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Passiver i alt ultimo}}$$

Egenkapitalens forrentning =

Koncernens forrentning af den kapital, som er investeret i koncernen =  
$$\frac{\text{Årets resultat (efter skat)} \times 100}{\text{Koncernens gennemsnitlige egenkapital}}$$

EBITA (Earnings Before Interest, Tax and Amortisation) er defineret som driftsresultat tillagt årets af- og nedskrivninger på goodwill.

Operative aktiver er aktiver i alt fratrukket likvide beholdninger samt andre rentebærende aktiver målt ultimo regnskabsåret.

# JURIDISK ORGANISATIONS DIAGRAM

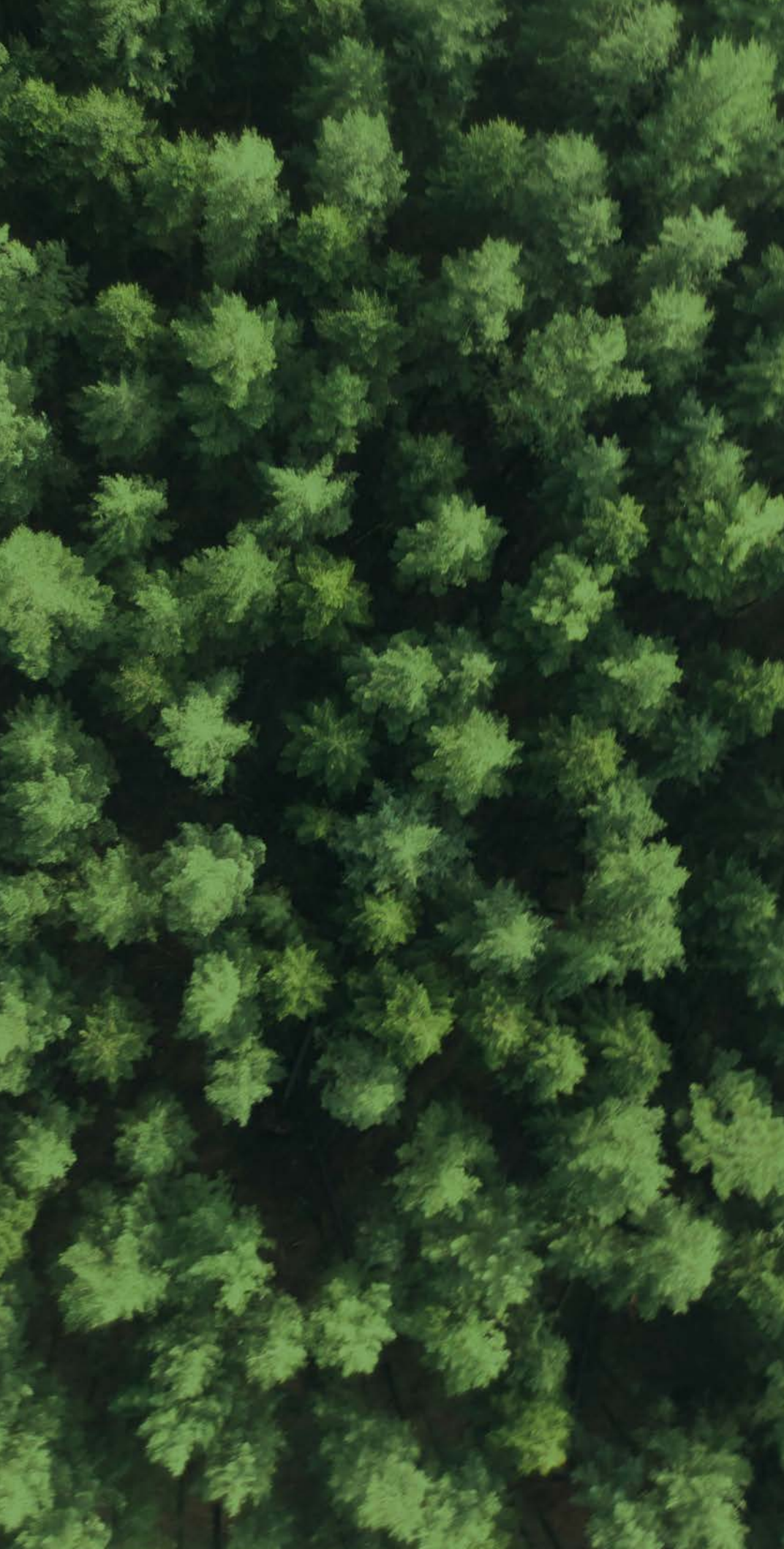


## \*DDH Forest Denmark

Hammer Bakker Skov, Karensminde, Ørsted Plantage, Færchs Plantage, Bødskovgaard Plantage, Den Jenssen Buchske Plantage, Apoteker Aagaards Plantage, C. E. Flensborg Plantage, Bredvad Mølle Plantage, Fjederholt Ndr. Plantage, Arnborg Hedegaard Plantage, Birkebaek Plantage, Kaptajn Schultz Plantage, Fjølstervang Plantage, Gjellerup Plantage, Laugesens Plantage, Tophøj, Jysk Landvindings Plantage.

## \*\* Plantageselskaber med ejerandel under 20 %

Volsted Plantage A/S, Plantningsselskabet Legind Bjerge ApS, Aktieselskabet Bjøvlund og Aastrup plantager, A/S Borris Plantage, Give Plantage ApS, Anpartsselskabet Haardkjær plantage, Anpartsselskabet Højbøl Plantage, Aktieselskabet Houborg plantage, Aktieselskabet Københavns Plantageselskab, Aktieselskabet Løbners plantage, Aktieselskabet Løvstrup plantage, A/S Morsø Sønderherreds plantage, Orten Plantage ApS, A/S Plantningsselskabet Sønderjylland, Skelhøj Plantage ApS, Sønderup Plantningsselskab ApS, Beplantningsselskabet Staushede Aktieselskab, Aktieselskabet Stilde plantage, Aktieselskabet Sønder Omme plantage, Tirslund Plantage ApS, Tolne Skov ApS, A/S Tranum plantage, Vistoft Sogns plantningsselskab ApS og Gammel Skovsende Plantage Anpartsselskab.



## Det danske Hedeselskab

Klostermarken 12  
Postboks 91  
8800 Viborg

Tlf. 87 28 11 33  
Fax 87 28 10 01

CVR-nr. 42344613  
Stiftet den 28. marts 1866  
Hjemsted: Viborg  
Dato for årsmøde: 24. april 2017  
i Nyborg

hedeselskabet@hedeselskabet.dk  
www.hedeselskabet.dk

---

April 2017. Design og produktion: Stagis A/S

Foto: Jacob Jørgensen (JJ Film), Peter Clausen, Scanpix Lars Laursen, Istock Photo, Lone Barkholt-Søndergaard, Barkholt Foto, Best Production, Orbicon, HedeDanmark, Hedeselskabet, Camilla Stephan, Nicky Bonne, André Andersen.

### Formålsparagraf

Hedeselskabet sikrer, at forretningen arbejder på et højt, etisk, fagligt og lønsomt niveau med naturværdier og naturressourcer, både i og uden for Danmark.

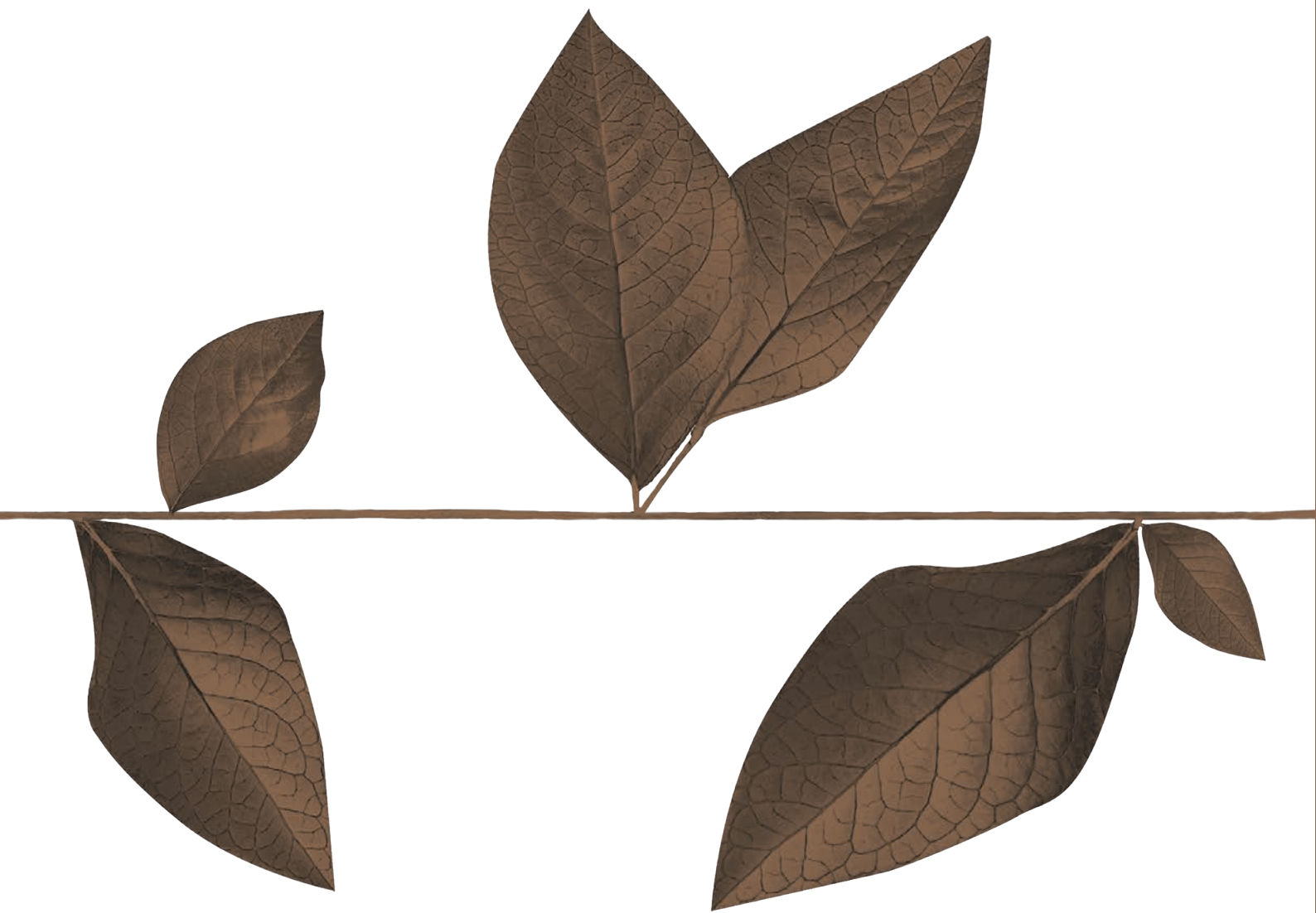
Hedeselskabet arbejder desuden aktivt med at forbedre bo- og levevilkårene primært i landområderne og med at udnytte naturressourcer til gavn for samfundet gennem forskning, udvikling og formidling inden for natur, miljø og energi.

Hedeselskabet kan opføre, erhverve, etablere samt drive faste ejendomme eller virksomheder inden for Hedeselskabets formål, idet Hedeselskabets virksomheder drives i selskabsform med begrænset ansvar.

**Hedeselskabet**  
Klostermarken 12  
Postboks 91  
8800 Viborg

Tlf. 87 28 11 33

[www.hedeselskabet.dk](http://www.hedeselskabet.dk)



**HEDESELSKABET**

Grøn innovation siden 1866