



DANISH CROWN

Årsrapport 2016/17

30/11 2017

Dato

Erik Larsen

Dirigents navn



Dirigents underskrift



	INDLEDNING		5 KONCERNREGNSKAB
4	Vejen til det gode måltid	57	Resultat- og totalindkomstopgørelse
5	Vores forretningsenheder og vores brands	58	Balance
6	Forretningsmodel	60	Egenkapitalopgørelse
8	Hoved- og nøgletal	61	Pengestrømsopgørelse
10	Highlights 2016/17	62	Koncern noter
	1 BERETNINGER		6 MODERSELSKABETS REGNSKAB
14	Formandens beretning	101	Resultatopgørelse
16	Direktørens beretning	102	Balance
	2 STRATEGI	104	Egenkapitalopgørelse
20	Strategiupdate	105	Moderselskab noter
24	Act as one	110	Påtegninger
	3 FORRETNINGS- OMRÅDER	112	Koncernoversigt
28	Fresh Meat		
31	Foods		
34	Ingredients		
	4 GOVERNANCE		
38	Finansiell beretning		
40	Bæredygtighed		
44	Risikostyring		
48	God selskabsledelse		
52	Mangfoldighed		
53	Direktion og bestyrelse		

VEJEN TIL DET GODE MÅLTID

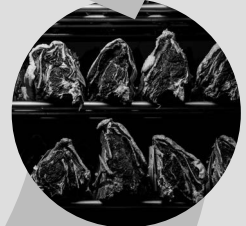
God kvalitet begynder hos landmanden

For landmanden er omhu og god dyrevelfærd afgørende. Grisens og kreaturets trivsel giver bedre kødkvalitet og dermed en bedre pris til landmanden – til glæde for kunder og forbrugere.



På slagteriet tager medarbejderne hånd om din mad

Dygtige medarbejdere arbejder hårdt for, at forbrugeren kan få et godt måltid mad. Det foregår på moderne og teknologisk avancerede slagterier, hvor der i tæt samarbejde med fødevarekontrollen stilles høje krav til hygiejne, dyrevelfærd, kvalitet og arbejdsmiljø.



Råvarerne forarbejdes og forædles for forbrugeren

Steaks, pølser eller snacks. I vores forædlingsselskaber skaber vi produkter, som sælges i mere end 100 lande. Til restauranter, street food og supermarkedernes kølediske. Som fersk kød og forædlet kød – og som ingredienser til industrien.



Det gode måltid

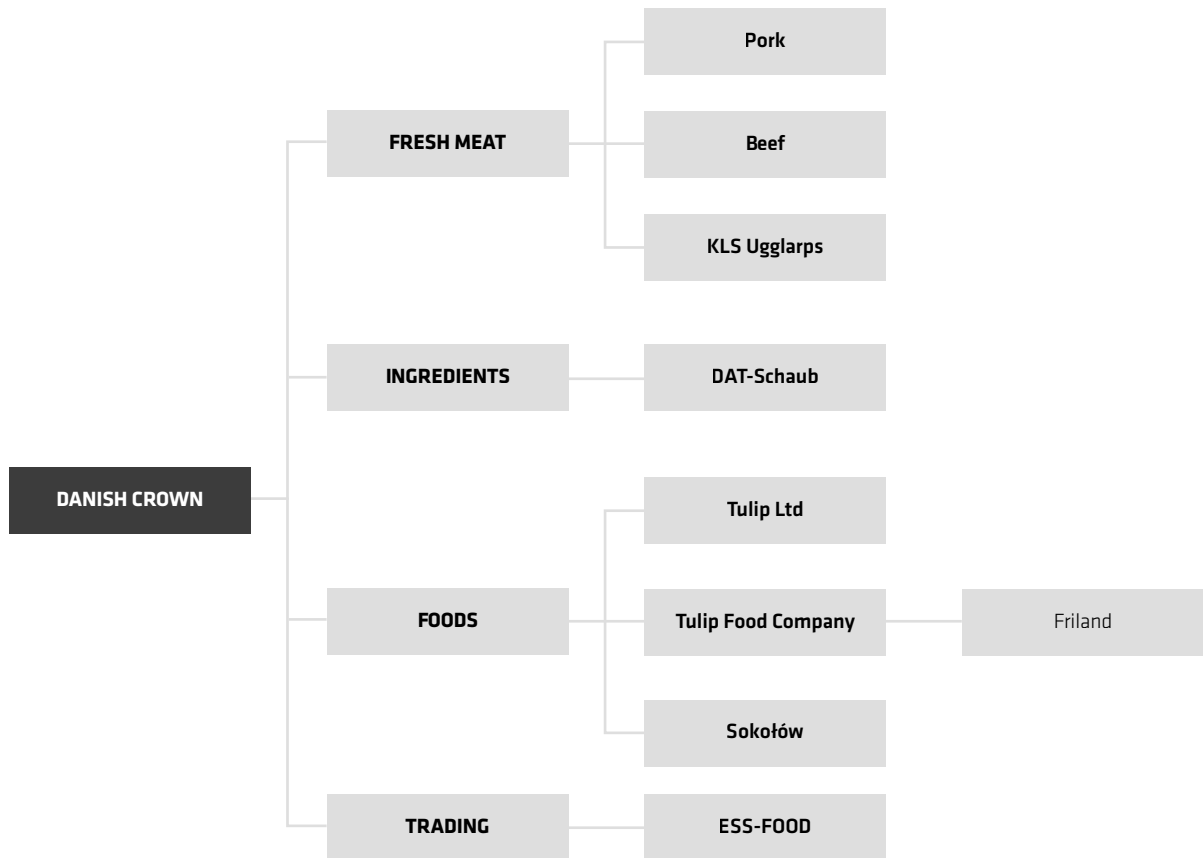
Vores drivkraft er glade forbrugere, som sætter pris på vores produkter, når de laver mad til familie og venner eller vælger mad fra et menukort på en restaurant. I Danish Crown er vi lykkedes som landmand, slagter og produktudvikler, hvis vi kan gøre det nemmere for forbrugeren at skabe det gode måltid. Noget tyder på, at vi gør det rigtige. Vores kød efterspørges over hele verden. Ikke bare på grund af den gode smag, men også fordi vi sætter en høj standard, når det gælder dyrevelfærd og bæredygtighed.



Tæt samarbejde med kunderne

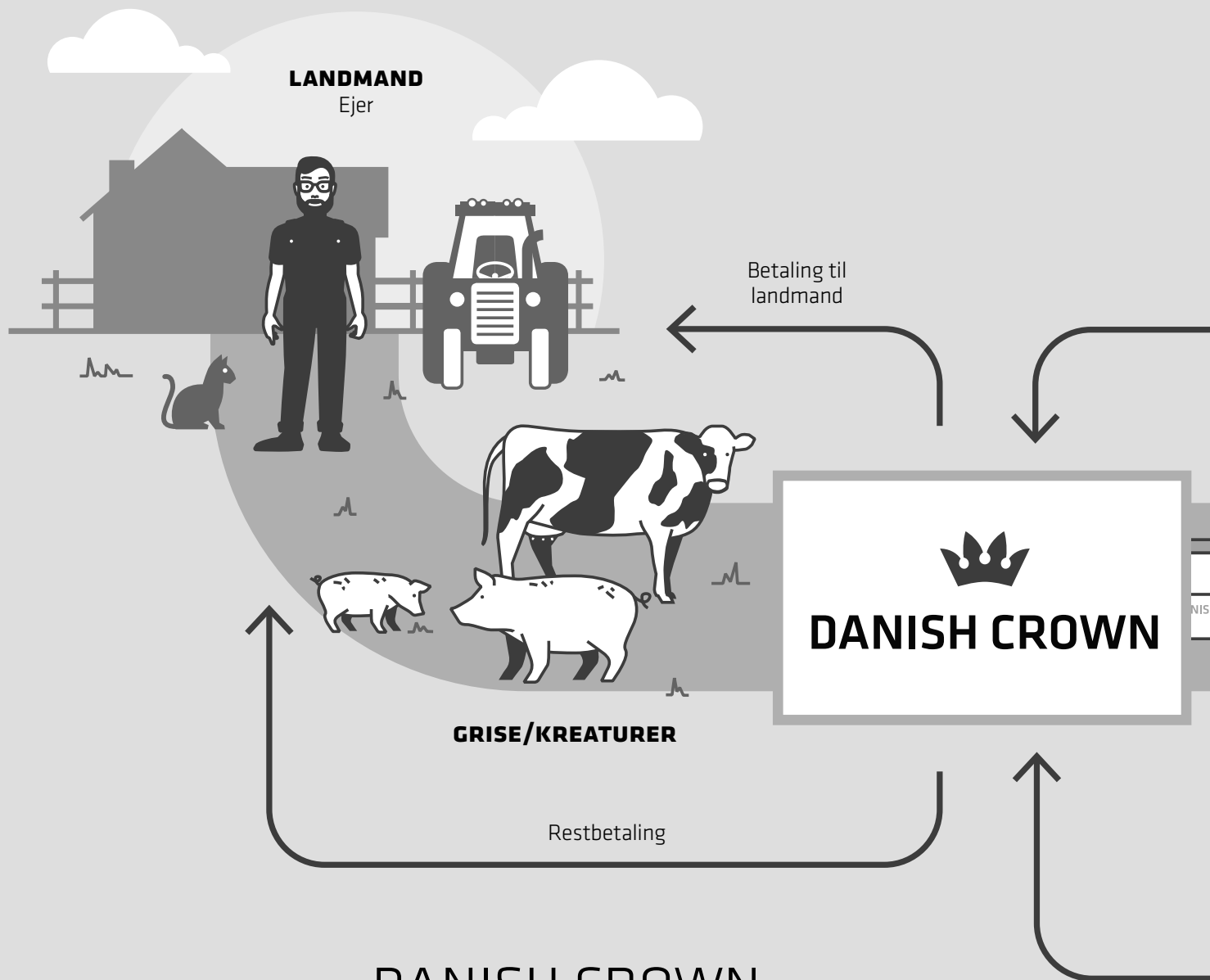
Danish Crown arbejder gerne og ofte i tæt partnerskab med detailhandel, foodservice og platforme for nethandel. Vi udvikler og leverer egne mærkevarer eller koncepter, som vi målretter til den enkelte kunde. Vi har fokus på kundens behov, og i samarbejde med kunden udvikler vi hele tiden nye produktløsninger.

VORES FORRETNINGSENHEDER



VORES BRANDS





DANISH CROWN FORRETNINGSMODEL

Danish Crown er en global fødevarer virksomhed med udspring i Danmark. Selskabet er et andelsselskab, der er 100 pct. ejet af danske landmænd, som leverer grise og kreaturer til virksomheden.

Danish Crown slakter leverandørernes dyr og sælger kød til kunder i Danmark og i mere end 130 lande globalt. En stor andel anvendes som råvarer i Danish Crowns egne forretningsenheder: Tulip Food Company, DAT-Schaub, Tulip Ltd og Sokołow.

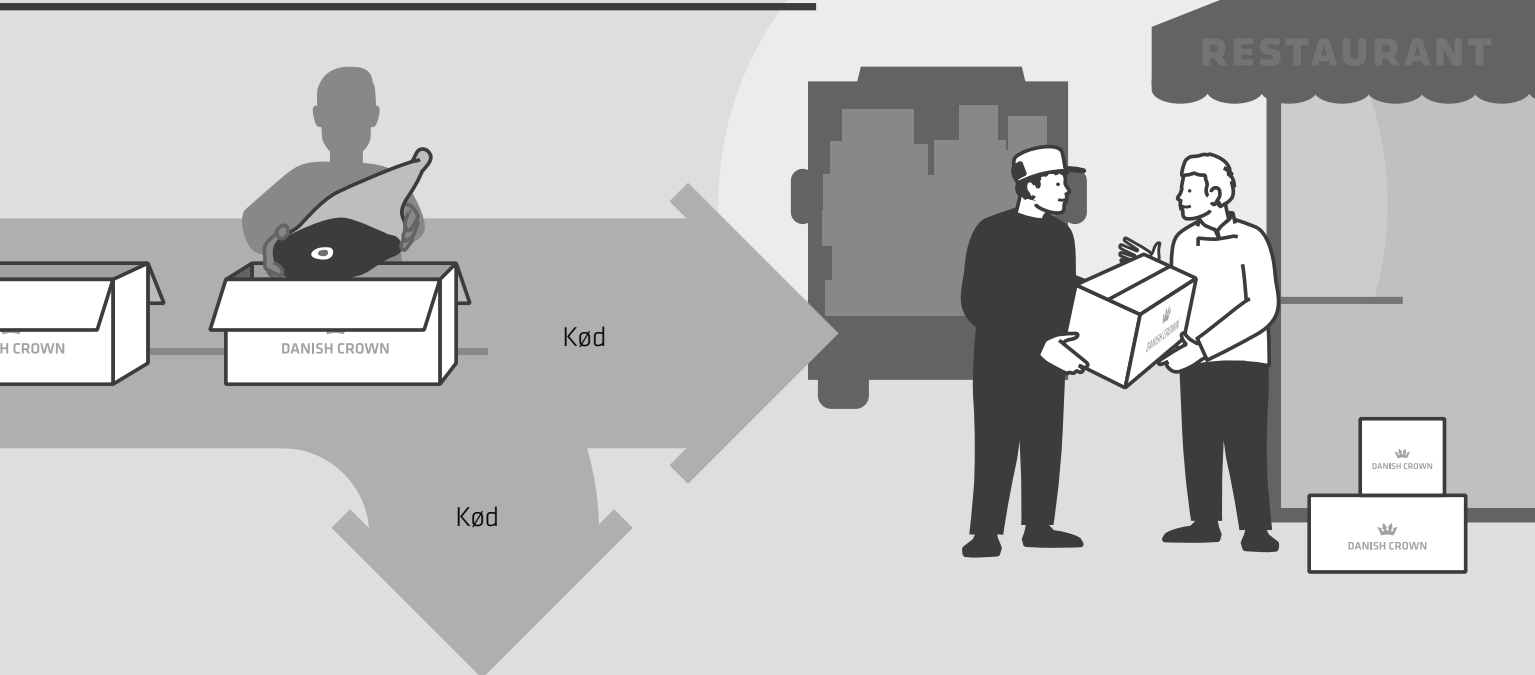
Landmændene får løbende udbetalt en pris for deres dyr, som afspejler den aktuelle markedspris på kød.

Forretningsenhederne forædler råvarerne til produkter som bacon, pålæg, salami, pizzatoppings, snacks, pølser, supper, færdigretter og konserves og afsætter dem på lokale markeder eller på det globale marked.

Når året er gået og regnskabet gjort op, udbetales overskuddet fra salget af kød og de videreforarbejdede produkter til de leverandører i Danmark, som er andelshavere og dermed ejere af Danish Crown.

Markedspris

KUNDE

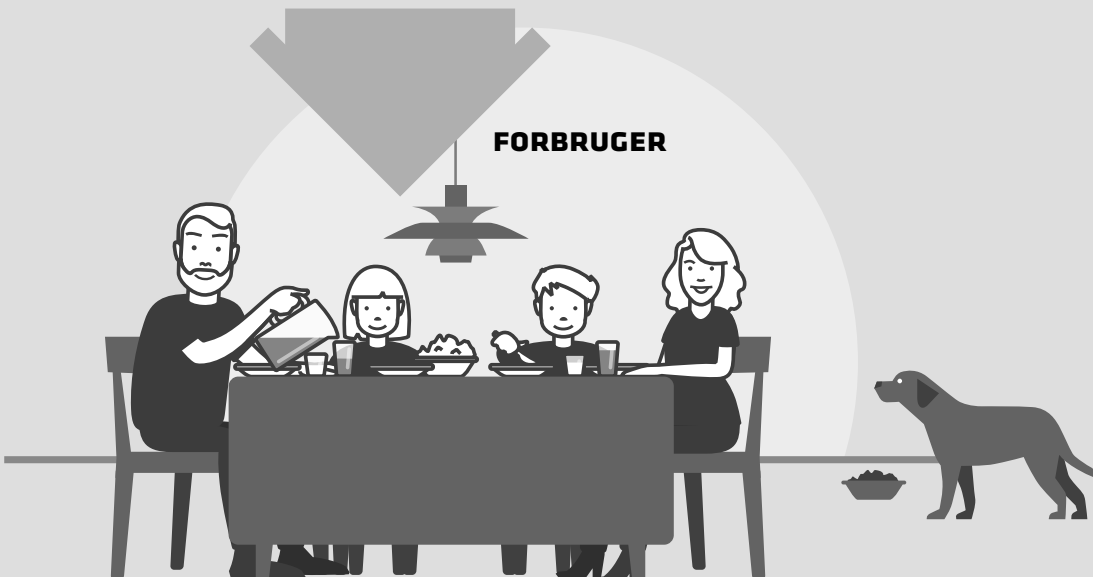


FORRETNINGSENHEDER

Markedspris

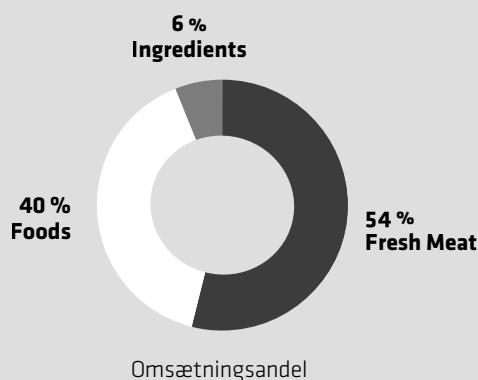
Tulip Food Company
Tulip Ltd
DAT-Schaub
Sokołów

FORBRUGER



62 mia.

Omsætning i kr.



7.166

Andelshavere

5.118

Kreatur-
andelshavere

2.106

Grise-
andelshavere

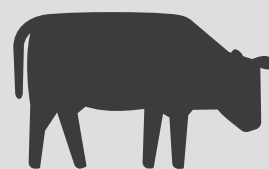
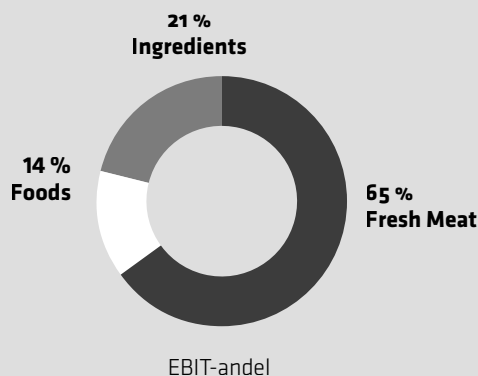
932

So-
andelshavere



21 mio.

Leverance: grise og søer



0,7 mio.

Leverance: kreaturer

940.000

Forædlede produkter i tons

25.307

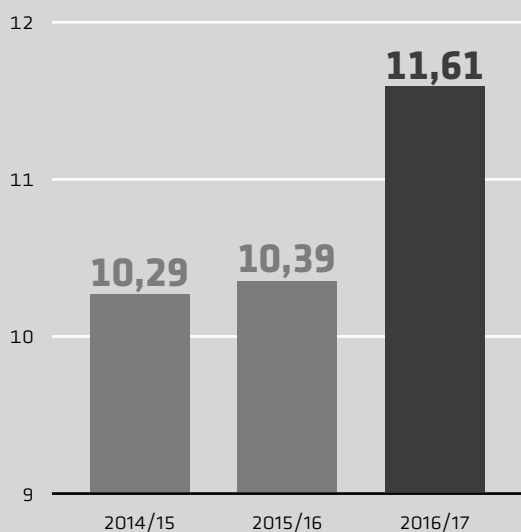
Ansatte

KONCERNENS HOVED- OG NØGLETAL

Mio. kr.	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Resultatopgørelse					
Nettoomsætning	62.024	60.038	59.556	58.029	58.164
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)	1.923	2.167	2.471	2.178	2.098
Resultat af primær drift efter særlige poster	2.449	2.068	2.403	2.162	2.098
Finansielle poster, netto	-225	-234	-269	-304	-334
Årets resultat	2.022	1.639	1.821	1.656	1.583
EBIT %	3,1	3,6	4,1	3,8	3,6
Balance					
Balancesum	24.433	25.257	26.779	27.015	24.725
Investering i immaterielle aktiver	74	47	46	68	19
Investering i materielle aktiver	928	1.038	1.448	1.282	1.536
Egenkapital	7.611	6.897	7.172	6.423	5.962
Soliditetsgrad	31,2 %	27,3 %	26,8 %	23,8 %	24,1 %
Nettorentebærende gæld	9.229	10.562	12.039	13.138	11.948
Finansiel gearing	2,8	2,9	3,0	3,7	3,5
Rentedækning	11,3	12,4	11,6	9,8	8,9
Pengestrømme vedrørende drift og investeringer					
Pengestrømme vedrørende drift og investeringer	1.937	2.750	2.908	329	2.117
Antal medarbejdere					
Gennemsnitligt antal heltidsansatte medarbejdere	25.956	26.276	25.873	23.764	23.034
Restbetaling, kr./kg					
Restbetaling grise	0,95	1,00	1,05	0,90	0,90
Restbetaling søer	0,80	0,80	0,90	0,80	0,80
Restbetaling kreaturer	1,30	1,30	1,55	1,40	1,50
Samlet udbetaling, mio. kr.					
Restbetaling, grise	1.050	1.155	1.261	1.067	1.075
Restbetaling, søer	37	41	50	44	46
Restbetaling, kreaturer	100	99	114	107	108
Ekstraordinær udbetaling i henhold til vedtægternes § 22.3.2	250	0	0	0	0
Samlet udbetaling	1.437	1.295	1.425	1.218	1.229
Indvejede mio. andelshaver-kg					
Grise	1.104,9	1.155,4	1.200,7	1.185,7	1.195,1
Søer	46,6	50,9	55,9	54,7	57,3
Kreaturer	77,3	76,2	73,6	76,8	71,9
Antal andelshavere					
Antal andelshavere	7.166	7.605	8.020	8.278	8.552

HIGHLIGHTS 2016/17

Udvikling i afregningspriser for grisekød *
Pris pr. kg i kr.



* "Korrektion 2"



STIGENDE GRISEPRISER

En øget global efterspørgsel efter grisekød har medført stigning i afregningsprisen for grisekød i de seneste tre år. Det har betydet, at danske griseproducenter har haft en reel fortjeneste på deres forretning - for første gang i ti år.

HJERTER FOR DYREVELFÆRD

I maj blev en ny mærkningsordning for fersk grisekød lanceret i Danmark. Et, to eller tre hjerter på kødbakken repræsenterer forskellige niveauer af dyrevelfærd og hjælper forbrugerne med at vælge antal hjerter og pris i forhold til deres behov og pengepung.



PROTEIN PÅ FARTEN

Året bød på flere nye produkter fra Tulip Food Company målrettet forbrugere på farten. Ét af dem, en kødproteinbar, er et helt nyt koncept på markedet.



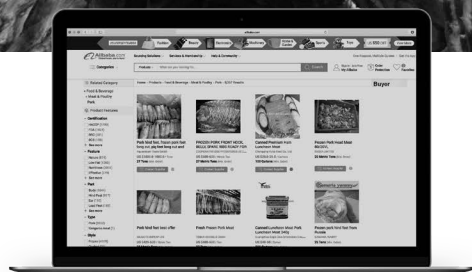
600.000

NYE ANDELSHAVERE

I løbet af året bød Danish Crown velkommen til en lang række nye ejere, som tilsammen vil levere mere end 600.000 slagtegrise til vores danske slagterier alene i det første år. Hermed er de nye andelshavere med til at sikre en bedre kapacitetsudnyttelse på Danish Crowns slagterier.

STÆRKERE PÅ OKSEKØD

Da Danish Crown købte det tyske slagteri Teterower Fleisch i januar, blev koncernen den femtestørste producent af oksekød i Europa. Næsten 20 pct. af kreaturerne på dette slagteri i Mecklenburg-Vorpommern i Nordtyskland er økologiske.



SESAM, SESAM LUK DIG OP

Det kinesiske marked åbnede op for nye, spændende muligheder i det forløbne år. I august underskrev Danish Crown en aftale om at sælge grisekød i Kinas største webbutik Alibaba. En helt ny fabrik syd for Shanghai skal understøtte væksten i Kina fremover.

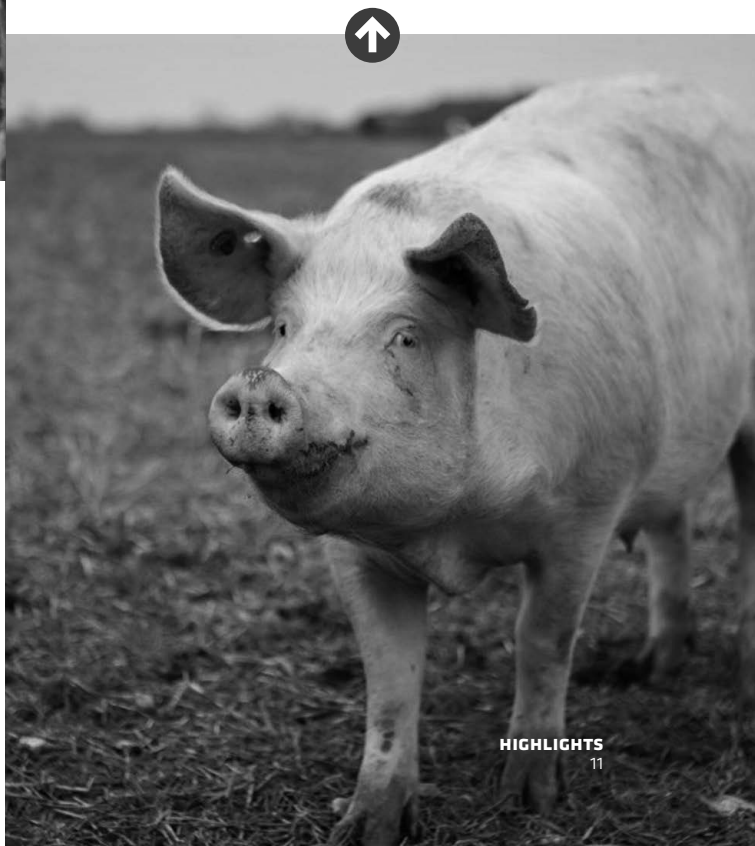


SALG AF PLUMROSE

Frasalget af Plumrose, Danish Crowns selskab i USA, har givet økonomisk råderum. Det kommer til at betyde en skærpelse af Danish Crowns aktiviteter på vores væsentlige markeder og fleksibilitet til yderligere at konsolidere branchen.

STÆRKERE I UK

Opkøbet af Easey Holdings Ltd i UK er med til at styrke Danish Crowns fremtid på det britiske marked. Easey Holdings Ltd er kendt for sin høje standard for dyrevelfærd, og opkøbet giver Danish Crown adgang til bl.a. flere slagtegrise på det britiske hjemmemarked. Købet er betinget af konkurrencemyndighedernes godkendelse.



Tre generationer af familien Li i Shanghai har lige sat sig til bords for at spise aftensmad sammen. Kødet er fra Danish Crown og bestilt online på Yiguo.com. Mange familier gør som familien Li og vælger at spare tid ved at købe ind online og bruge mere tid sammen med de mennesker, der betyder mest.



BERETNINGER

1



"I de kommende år vil den globale efterspørgsel på netop højkvalitetskød, fødevarsikkerhed og dyrevelfærd stige. De er blandt de ting, mange danske landmænd er bedst til."

ET POSITIVT VENDEPUNKT FOR EJERNE OG KONCERNEN

Ved regnskabsårets afslutning glæder jeg mig på den ene side over, at 2016/17 blev et godt år til gavn for vores ejere. På den anden side er det naturligvis ikke tilfredsstillende, at vi gik baglæns i forhold til vores strategiske mål om i 2021 at nå en notering på +60 øre i forhold til den europæiske notering. Jeg er dog fortrøstningsfuld i forhold til, at vi når vores mål.

Takket være en stærk, global efterspørgsel på grisekød har vi set stigende priser gennem året. For første gang i næsten ti år tjener de danske producenter penge på deres store arbejdsindsats, der sikrer højkvalitetskød til forbrugere verden over.

Beef-divisionen kommer styrket ud af året. Ambitionen om at skabe yderligere vækst i forretningen for oksekød er kommet godt fra start, og afsætningen går godt takket være innovativ produktudvikling i tæt samarbejde med kunderne.

I de kommende år vil den globale efterspørgsel på netop højkvalitetskød, fødevarerikkerhed og dyrevelfærd stige. De er blandt de ting, mange danske landmænd er bedst til. Med stærke og innovative landbrugstraditioner er de danske landmænd godt rustet til at lytte til forbrugernes ønsker og imødekomme denne efterspørgsel.

Samtidig kan vi glæde os over de forbedrede rammevilkår, landmændene har oplevet i det forløbne år, hvor bl.a. udfasningen af PSO-afgiften er igangsat af politikerne. Forudsætningerne for at fastholde produktionen af slagtegrise i Danmark er således blevet væsentligt forbedret. Det ser ud til, at både forbedringerne i rammevilkår og den spirende optimisme i landbruget allerede nu har øget antallet af grise til slagtning på de danske slagterier.

Jeg noterer mig ligeledes med tilfredshed, at koncernens egen vækstpakke til leverandørerne, igangsat i foråret 2017, også ser ud til at virke efter hensigten, således at flere leverandører med en stærk tro på fremtiden er gået i gang med at bygge nye eller renovere eksisterende staldanlæg til slagtegrise. På længere sigt har vi en forventning om, at dette vil medvirke til at øge antallet af slagtninger i Danmark.

Mens vi glæder os over de stigende priser på fersk kød, må vi samtidig se i øjnene, at de høje råvarepriser rammer koncernens forædlingselskaber. Aftalerne med kunder i detailhandelen og foodservice har betydet, at det tager tid at få prisstigningerne på råvarerne til at slå fuldt ud igennem. Trods en solid indsats i selskaberne med at udvise rettidig omhu og få prisen hjem, må vi konstatere, at det ikke har været muligt for vores forædlingselskaber at hente alle prisstigningerne hjem til vores bundlinje.

Salget af vores amerikanske selskab, Plumrose, i maj måned gav Danish Crown et stort provenu, hvor vi helt ekstraordinært har valgt at udlodde 250 mio. kr. af dette provenu til vores ejere på toppen af restbetalingen.

Alt i alt ser jeg positivt på fremtiden. Min optimisme er begrundet i, at vi har fået en tilgang på mere end 600.000 slagtegrise i år, og vi derfor er på vej mod en væsentlig bedre kapacitetsudnyttelse på vores danske slagterier.

Vi går ind i det nye regnskabsår med en begrundet forventning om en positiv udvikling i hele koncernen. Vores ledelse og organisation er på plads, vores 4WD-strategi udstikker klare mål og prioriteter, og med nye markedsmuligheder – især i Asien – står vi rustet til at levere en konkurrencedygtig afregning til ejerne, en spændende arbejdsplads for medarbejderne og et solidt bidrag til udviklingen af de samfund, vi er en del af.

Med venlig hilsen



Erik Bredholt

Formand, Danish Crown

FUNDAMENTET ER PÅ PLADS TIL FREMTIDEN

Forandring. Hvis jeg skal pege på en rød tråd i året, der gik, så er det forandring. Overalt ser jeg tegn på et selskab i positiv forandring.



"Alt taget i betragtning ser vi tilbage på et tilfredsstillende år for koncernen. Vi har lagt et stærkt fundament for det kommende år."

I begyndelsen af regnskabsåret lancerede vi den nye 4WD-strategi, en femårsplan, der skal transformere Danish Crown fra en gruppe af slagteri- og forædlingselskaber til én samlet koncern, der kan udnytte vores globale ressourcer og kompetencer endnu bedre. I løbet af året har vi lagt fundamentet til at kunne indfri strategiens målsætninger inden for fire fokusområder og dermed nå det ambitiøse mål om i 2021 at præstere en afregning, der er 60 øre bedre pr. kg end de konkurrerende nabomarkeder.

Kigger jeg rundt på vores markeder, ser jeg med glæde en spirende optimisme for vores forretning i UK. Med det sagt er der stadig udfordringer på det britiske marked, hvor Tulip Ltd i år kommer ud med et negativt resultat. Uvisheden omkring Brexit, stærk priskonkurrence blandt detailkæderne og vores behov for at skærpe Tulip Ltd's brand er blandt de mest presserende spørgsmål, vi står over for. Men vi har nået et vendepunkt. De seneste måneder har vist positive resultater, og vi stoler fuldt og fast på en fortsat positiv udvikling, som opkøbet af Easey Holdings Ltd også er tegn på. Opkøbet vil give os adgang til flere grise, især flere frilandsgrise, og forankre os endnu mere på dette vigtige marked i en tid med ubesvarede økonomiske og politiske spørgsmål.

Udfordringerne på det britiske marked har sat os lidt bagud i forhold til det strategiske mål om i 2021 at give vores ejere 60 øre ekstra pr. kg i afregning i forhold til den gennemsnitlige europæiske afregning. Vi forventer i det kommende år at komme tilbage på sporet i forhold til den langsigtede målsætning.

I Danmark har vi set et stagnerende salg af grisekød og har derfor sat fokus på en revitalisering af vores brands og vores produkter. Bl.a. har vi i årets løb introduceret "Hjertegrisen" sammen med vores samarbejdspartnere og øget produktionen af slagtegrise opdrættet helt uden brug af antibiotika. Begge produkter er eksempler på vores seriøse arbejde med dyrevelfærd og sundhed, som forbrugerne efterspørger.

I Sverige fastholder vi positionen som markedsleder på både grise- og oksekød. Købet af Charkprodukter i Billesholm AB er et skridt på vejen til at bringe os tættere på forbrugerne på det svenske marked. Vores polske aktiviteter har ligeledes gennemgået en stabil udvikling, der understøtter ambitionen om at fordoble omsætningen i Polen i løbet af de kommende fire år.

I USA solgte vi i maj måned Plumrose som led i en refokusering af koncernen på de fire stærke hjemmemarkeder.

I august indgik vi en partnerskabsaftale med Kinas største e-handelsplatform, Alibaba, så vi nu kan sælge vores produkter direkte til de kinesiske forbrugere. Danish Crowns eksport står allerede for en femtedel af Danmarks samlede eksport til Kina, og aftalen med Alibaba åbner en helt ny salgskanal for os, hvor vi også kan sælge færdigforarbejdede produkter og fersk kød som pulled pork og grisekoteletter. Året har også budt på nye muligheder på det japanske marked, især inden for forædlede produkter til foodservice-segmentet. Med vores stærke kompetence inden for kvalitet og fødevarerikkerhed står vi med et godt afsæt til at vokse yderligere i Japan.

Der er i løbet af året sat yderligere fart på innovationen, og det er især positivt, at vi i højere grad formår at dele viden og nye løsninger på tværs i selskabet. Et eksempel er udviklingen af en række snackprodukter, som vi har lanceret på flere markeder.

Beef har sin egen ambitiøse vækststrategi. Som et vigtigt led i denne strategi købte vi i januar Teterower Fleisch og blev med ét det femtestørste kreaturslagteri i Europa. Priserne på oksekød har ligget stabilt hen over året, og afsætningen af et stadigt bredere produktsortiment på det danske marked har været med til at skabe positiv fremgang i Beef-divisionen.

DAT-Schaub, som er globalt førende leverandør af tarme til pølser og salami, har leveret et rekordresultat i indværende regnskabsår.

Alt taget i betragtning ser vi derfor tilbage på et tilfredsstillende år for koncernen. Vi har lagt et stærkt fundament for det kommende år og er dermed klar til at sætte fuld fart fremad med 4WD-strategien. Et fundament, som jeg er overbevist om, at vores mange dygtige og engagerede medarbejdere vil forstå at udnytte.

Med venlig hilsen



Jais Valeur
Group CEO

Smut forbi en café i Manchester og nyd en sandwich med skinke og ost. I UK vælger flere og flere at spise ude. Faktisk spiser en tredjedel af briterne ude en til to gange om ugen. Det er derfor, vi samarbejder med vores kunder om at udvikle nye måltider til folk på farten.

Don Iszatt, Manchester, UK.



STRATEGI

2

FULD FART FREM MED DEN NYE 4WD-STRATEGI

Danish Crown er i gang med en af de største forandringsprocesser i mange år. 4WD-strategien udstikker klare mål for vækst, styrker fokus på verden omkring os og samler koncernen omkring en fælles vej fremad.

For 15-20 år siden voksede Danish Crown gennem en række fusioner og opkøb i den danske kødbranche. Herefter kom turen til investeringer internationalt for at blive endnu stærkere. Efter de mange opkøb har koncernens fokus i de sidste ti år primært været på at forbedre konkurrenceevnen gennem besparelser, strømlining af processer og ved at flytte arbejdspladser til udlandet.

I dag er vi i en ny situation, hvor vi kan tillade os at kigge fremad, sætte ambitiøse mål og koncentrere os om at få mest muligt ud af selskabets store potentiale. Det er det, vi har gjort i 4WD-strategien, som blev lanceret i begyndelsen af regnskabsåret. Strategien styrker vores fokus på kunder, forbrugere og verden omkring os, og den skal hjælpe os til at skabe en mere sammenhængende forretning, som kan levere vækst – for vores andelshavere, vores medarbejdere, vores kunder og på koncernens bundlinje.

60 øre mere

4WD-strategien strækker sig over en femårig periode frem til 2021. Strategien er bygget op omkring fire fokusområder, som alle hænger sammen, og som alle er lige vigtige for koncernens succes.

Overalt i organisationen er der en solid tro på og opbakning til strategien, og alle arbejder sammen om at opfylde strategiens overordnede mål om i 2021 at betale vores ejere 60 øre mere pr. kg end det europæiske gennemsnit.

Tættere på kunder og forbrugere

At nå strategiens mål kræver en solid indsats fra hele organisationen, og det kræver en stærk vilje til at gøre ting

på nye måder. Det er nødvendigt, at alle står sammen om at skabe øget værdi for vores kunder gennem nye produkter og nye måder at arbejde sammen på. Vi skal forstå den moderne forbrugers krav og ønsker, og vi skal konstant spørge os selv, hvordan vi kan gøre forbrugernes liv nemmere og opfylde deres forventninger til sunde, relevante og bæredygtige varer.

Med denne ambition har vi brug for at tænke på en helt ny måde. Vi skal se ud over rollen som råvareleverandør, hvor vi allerede står stærkt, og tilføje nye dimensioner til selskabet, hvor vi bliver mere globale og i højere grad drives af forbrugernes og markedets krav og ønsker. Hvis vi lykkes med dette, tager vi et vigtigt skridt frem i værdikæden og kan dermed skabe større værdi for vores ejere.

Ét år inde i strategien har vi allerede set fremskridt inden for produktinnovation og nye former for partnerskaber, og i de kommende fire år skal vi endnu længere.

Førende i dag og i morgen

4WD handler om vækst og udvikling – både på områder, hvor vi allerede står stærkt og på områder, hvor vi har ambitioner om at styrke vores position.

Vi har defineret Danmark, Sverige, Polen og UK som vores fire hjemmemarkeder. På forskellige måder er vi allerede markedsleder på hvert af disse markeder, og det skal vi bygge videre på med målrettede planer for udviklingen af hvert marked.

I udvalgte kategorier kan vi række ud over hjemmemarkederne og positionere os som global markedsleder.

Vores styrkepositioner inden for bacon, pizzatoppings, snacks og konservesprodukter er noget, vi skal udnytte globalt i samklang med forbrugernes ønsker om produkter, der gør et travlt liv nemt og sundt. De fire kategorier udgør en vigtig brik i vores strategiske vækstambitioner.

Vi vil ligeledes udnytte de mange muligheder i Asien. Vi er i gang med at bygge en ny fabrik i Shanghai, som – når den står færdig – skal producere forædlede varer baseret på dansk kød til det kinesiske marked. Ligeledes er der i året kommet yderligere muligheder for at sælge flere produkter til det japanske marked.

Én samlet koncern

Vores størrelse er en styrke, som vi skal blive endnu bedre til at udnytte fremover. Derfor har strategien også et fokusområde, der handler om at skabe større sammenhæng i koncernens interne processer og funktioner.

Fælles indkøb er et af de områder, som har et stort potentiale, og vores mål er at spare 500 mio. kr. pr. år på indkøb i 2021. Vi er godt i gang med at realisere planerne ved at sende indkøb i internationale udbud og bygge et fælles IT-system – begge initiativer, der skal give os stor driftsfordele.

Også på HR-området skal vi skabe større sammenhæng. Her er en af opgaverne at strømline den måde, vi leder selskabet på, og gøre det nemmere for medarbejderne at udnytte deres fulde potentiale. Som et led i dette vil vi tilbyde nye udviklingsmuligheder, en sikker og sund arbejdsplads og arbejde på at forbedre selskabets image som arbejdsplads for at kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

Klar til fremtidig vækst og indtjening

I mere end ti år har vi fokuseret på at trimme selskabet, så vi nu står med et særdeles konkurrencedygtigt udgangspunkt for fremtiden. Som én samlet koncern med globalt potentiale, der er tættere på markeder og forbrugere, står vi derfor med alle muligheder for at levere fornyet vækst og indtjening.

4WD udstikker retningen for de kommende år, og koncernens 25.300 medarbejdere er i tæt samarbejde med ejerne og omverdenen klar til at indfri strategiens målsætning om 60 øre mere pr. kg. ●

4WD-STRATEGIEN HAR FIRE HOVEDELEMENTER, DER FASTSLÅR, HVAD DANISH CROWN SKAL VÆRE



EN LEDEND E AKTØR I NORDEUROPA

En stærk nr. 1 og nr. 2 på hjemmemarkederne Danmark, Sverige, Polen og UK.



EN VÆRDISKABENDE PARTNER FOR VORES KUNDER

Vi vil arbejde tæt sammen med vores kunder og finde løsninger, der skaber tættere partnerskaber og større værdi i den samlede værdikæde.



EN FORBRUGERDREVET FØDEVAREVIRKSOMHED

Stærke forbrugerpositioner, mere forædling, flere globale kategorisatsninger, en større andel af foodservice-markedet, mere specialproduktion og stærkere innovation og branding.



ÉN SAMLET KONCERN

Fokuserede og forenklede arbejdsgange, samling af koncernens indkøb samt optimering af produktion og centrale støttefunktioner skal styrke bundlinjen.

ÉN SAMLET KONCERN

BESPARELSER, KULTUR OG **PEBER**

For Lars Feldskou er målet enkelt: Spar 500 mio. kr. før 2021. Men at nå målet handler om meget mere end bare at nedbringe omkostningerne, siger Danish Crowns Senior Vice President for Group Procurement. Det handler mest af alt om at forandre kulturen.

"I vores 4WD-strategi er indkøb et eksempel på, at 'Act as one' – altså at vi køber ind som ét selskab, har direkte betydning for koncernens bundlinje", siger han. "Når vi skaber større gennemsigtighed i, hvad vi køber og fra hvem, kan vi bedre bruge vores indkøbsvolumen og internationale netværk til at handle med leverandørerne."

Lars' team arbejdede f.eks. med DAT-Schaub i Frankrig for at nedbringe omkostningerne til peber med næsten 2,5 mio. kr. som en del af et konkernudbud. I umiddelbar forlængelse af dette projekt skar selskabet yderligere 2,2 mio. kr. af deres indkøb af hvidløg ved at indgå i tæt dialog med resten af koncernen og udnytte viden fra kollegaer andre steder.

"I år har vi haft fokus på viden- og informationsdeling på tværs af koncernen. Vi er f.eks. i gang med at implementere et IT-system, der kan rapportere og dele information", siger Lars. "Det betyder, at vi ikke længere behøver at have 20 forskellige leverandører af sko, og at vi ikke længere kommer i den situation, at én leverandør har kontakt med tre forskellige indkøbere i Danish Crown-koncernen på samme tid."

Strategisporet 'Act as one' prioriterer indkøb højt, og Lars peger samtidig på, at jobbet med at strømline indkøb i høj grad handler om at ændre kulturen i koncernen.

"Forretningsenhederne er ansvarlige for deres egne resultater", forklarer han. "4WD motiverer enhederne til at arbejde sammen om at skabe endnu bedre resultater."



EN VÆRDISKABENDE PARTNER FOR VORES KUNDER

BACON MED FORDELE

I 2016 kårede McDonald's Tulip Ltd til "Årets leverandør" i UK. Kåringen var resultatet af et fireårigt projekt, hvor Tulip Ltd's fabrik i Bodmin har arbejdet tæt sammen med McDonald's om at optimere leverancerne af bacon.

"Forandringerne indebærer, at vi nu leverer bacon på køl i stedet for på frost, vi har forlænget holdbarheden, og vi pakker på en ny måde, der gør det nemmere for McDonald's personale. På den måde har vi hjulpet McDonald's med at skære et par sekunder af den tid, det tager at tilberede maden. Det betyder alt, når vi taler fastfood", siger Steve Francis, der er CEO i Tulip Ltd.

Tulip Ltd har over en periode investeret godt 45 mio. kr. i optimeringsprojektet. Der er købt nyt, moderne udstyr, og på fabrikken i Bodmin står der nu en fuldstændig kopi af et McDonald's køkken, så varerne løbende kan testes og udvikles, så de fungerer bedst muligt.

"Partnerskabet viser, hvordan vi kan have positiv indflydelse på kundeoplevelsen hos McDonald's", siger Steve. "Vores partnerskab er virkelig best practice."

Tulip Ltd har leveret bacon til McDonald's i mere end 30 år. Leverancerne går til alle McDonald's 1.200 restauranter i UK, som tilsammen betjener tre millioner kunder om dagen.



Joakim Granefelt driver sammen med sin bror Lars familiegården Amundsgård. De dyrker selv foder til deres dyr, og gødningen bruges dels til markerne og dels til biogas.

EN LEDENDE AKTØR I NORDEUROPA

TÆTTERE PÅ DE LOKALE FORBRUGERE

Forbrugere over hele verden vil vide, hvor deres fødevarer kommer fra, og hvordan de er fremstillet. Det gælder også på Danish Crowns hjemmemarkeder og især i Sverige.

De svenske forbrugere nærer stor forkærlighed for og tillid til de lokale landmænd og er villige til at betale ekstra for kød, der kommer fra svenske dyr. Derfor har KLS Ugglarps i det forløbne år taget skridt til i endnu højere grad at opfylde forbrugernes ønske om at kunne købe kød fra dyr født og opdrættet i Sverige.

"Vi har arbejdet tæt sammen med en svensk detailkæde om at tilbyde kødprodukter, der ikke bare er svenske, men endnu mere lokale", siger Jonas Tunestål, der er CEO i KLS Ugglarps. "Grisekød fremstillet på vores slagteri i Kalmar er nu forsynet med mærket 'Smålandskött' for at signalere, at det kommer fra området."

Det nye mærke er en del af et større mærkningsprogram i supermarkederne, som gør det nemt for forbrugerne at gennemskue, hvilke produkter der er fremstillet lokalt. Siden den øgede fokus har KLS Ugglarps fordoblet salget af produkter under Smålandskött-brandet i den sydøstlige Sverige.

EN FORBRUGERDREVET FØDEVAREVIRKSOMHED

EVOLUTION, IKKE REVOLUTION

Nogle gange er det de små ting, som gør en forskel. Det var tilfældet, da Beef i foråret lancerede nye og mere forbrugervenlige emballager.

Ændringerne er små, men praktiske. I stedet for at bruge kødbakker med skarpe hjørner, der kunne prikke hul i poser og anden emballage, har de nye bakker en mere oval form med runde hjørner. På samme tid er emballagen blevet nemmere at åbne, så man ikke behøver en kniv for at få hul på folien. Og endelig er kødbakkerne blevet endnu nemmere at stable, så de ikke fylder så meget i affaldsposen.

"Nye idéer behøver ikke altid at være en revolution", siger Claus Hein, Vice President, Sales Nordic i Beef. "Faktisk kan små ting gøre en stor forskel for forbrugerne, f.eks. når vi ændrer emballagen eller den måde, forbrugerne kan håndtere emballagen på."

"Den nye bakke til oksekød er et godt eksempel på, hvordan vi lytter til forbrugerne i vores produktudvikling", siger Claus. "Når vi spørger forbrugerne, siger de direkte, at pris og kvalitet ikke er de eneste ting, der påvirker deres beslutning om at tage en vare op af køledisken i supermarkedet. At produktet er nemt at håndtere betyder mere og mere. Vores opgave er netop at gøre hverdagen lettere for forbrugerne og dermed give dem lyst til at købe vores produkter igen og igen."



ACT AS ONE: DET HANDLER OM KULTUR

"Kultur fortærer strategi til morgenmad."
Det minder Senior Vice President, Group HR
Andreas Friis løbende sig selv om. Det er også
en af hovedårsagerne til, at ledelseskultur er
en af de vigtigste forudsætninger for,
at 4WD-strategien bliver en succes.

De forandringer, som Danish Crown gennemgår i øjeblikket, er omfattende. HR-området er et af de steder, der i høj grad mærker forandringerne.

Det største skifte har været at gøre HR til en strategisk ledelsesdisciplin, hvor HR er med til at definere kulturen i hele koncernen.

Et af de første fokusområder har været at skabe et sæt fælles ledelsesprincipper, som i fremtiden skal styre beslutninger og klart definere, hvad lederskab i Danish Crown er. Ledelsesprincipperne understøtter samtidig 4WD-strategiens fokus på 'Act as One' og var et af hovedtemaerne på vores ledermøde i sommeren 2017 med deltagere fra hele koncernen.

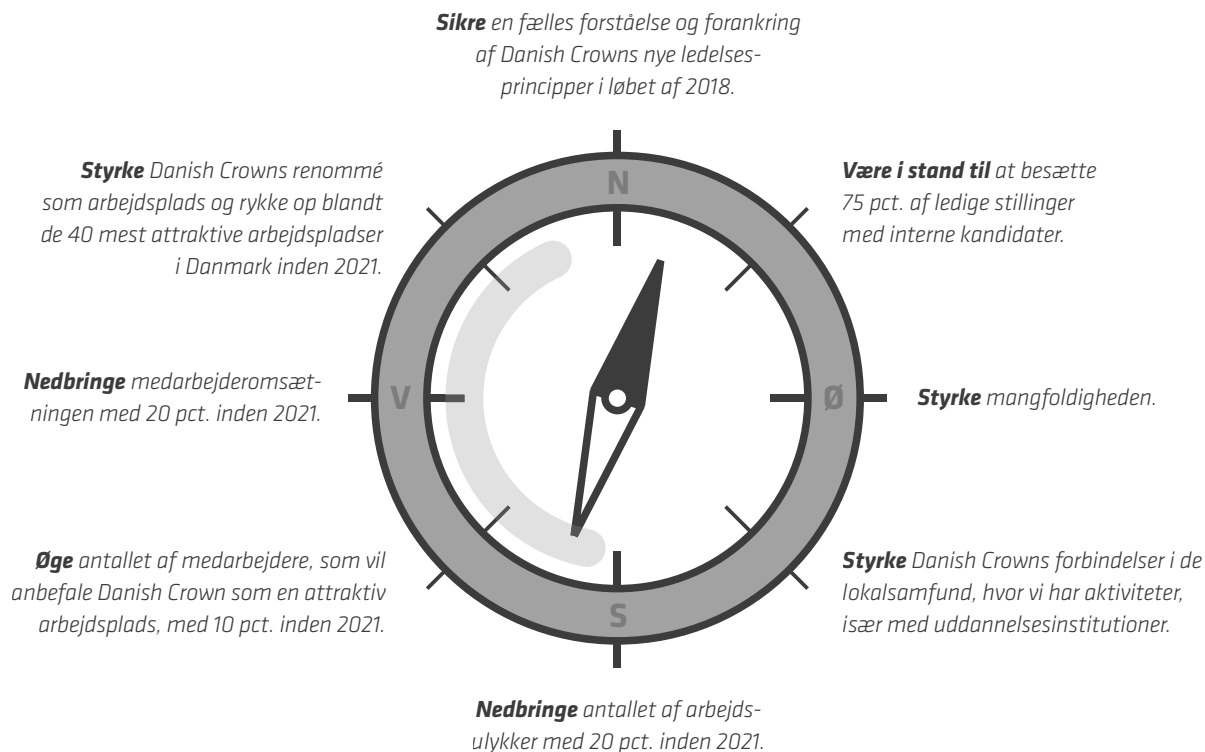
Der er nu skabt enighed om den grundlæggende ramme for ledelsesprincipperne. De nye principper bliver lanceret i fjerde kvartal 2017 og vil markere starten på flere aktiviteter.

En anden stor forandring i årets løb har været en ny titelstruktur i koncernen. Den nye titelstruktur havde til formål at afklare ansvarsniveauer og gøre karrieremuligheder tydeligere for medarbejderne. Det er vigtigt at skabe ensartede strukturer, der sikrer, at den enkelte leder har de færdigheder og ressourcer, han eller hun skal bruge for at opnå personlig succes i jobbet og for at hjælpe koncernen med at nå de strategiske målsætninger.

I forlængelse af den nye titelstruktur er der planer om at tydeliggøre sammenhængen mellem koncernens, forret-

VEJEN FREM

Nye værktøjer, processer og udviklingsmuligheder vil fungere som et kompas for Danish Crowns medarbejdere på vejen mod det ultimative mål i 4WD-strategien: at betale ejerne 60 øre pr. kg over det europæiske gennemsnit for grisekød. Koncernen har igangsat konkrete initiativer, der skal være med til at indfri målsætningen. Initiativerne er rettet mod at:



ningsenhedens og den enkelte medarbejders mål og at arbejde med løbende feedback mellem leder og medarbejder i forhold til målene. På denne måde sikrer vi en mere konkret og struktureret tilgang til ledelse.

I de kommende måneder, når ansvarsområder og ledelsesprincipper er faldet på plads, bliver lederne tilbudt ledelsestræning. Et af de strategiske mål er, at 75 pct. af de ledige stillinger fremover skal kunne besættes med interne kandidater. Det bliver nemmere, når alle arbejder efter de samme principper for udvikling og ledelse.

En af de store udfordringer for koncernen er at fremme Danish Crowns renommé som en attraktiv arbejdsplads.

En analyse af danske studerendes holdninger til forskellige virksomheder, udført af Universum i 2016, viste, at Danish Crown ligger nummer 100 på listen over landets mest attraktive arbejdspladser.

Vores omdømme som arbejdsplads bør afspejle, at vi er et af Danmarks ti største selskaber, der giver et solidt bidrag til samfundsøkonomien, og med en global organisation. ●

Røg fra grillen og duften af kød skaber god stemning. Ved et event arrangeret af Danish Crowns polske selskab Sokołów smager en gruppe unge polske madbloggere på nye grillprodukter og taler om glæden ved at lave mad udenfor.

Mariusz Lewandowski, Caroline Zakrzewska og Magda Kruszona, Warszawa, Polen.

FORRETNINGS- OMRÅDER

3



PRODUKTER TIL HELE VERDEN

Koncernens hovedforretningsområder består af:

FRESH MEAT

FOODS

INGREDIENTS

FRESH MEAT

➔ PRIMÆRE SELSKABER I FRESH MEAT ER:

PORK, BEEF OG KLS UGGLARPS



get efterspørgsel og faldende europæisk produktion førte i 2016/17 til et stigende prisniveau for grisekød og et stabilt prisniveau for oksekød, hvilket i høj grad har gavnet producenterne af slagtedy.

For okse- og kalvekød har der været god efterspørgsel i hele Europa, navnlig drevet af foodservice-segmentet, mens den traditionelle detailhandel og discount er stagneret og præget af stærk konkurrence om markedsandele. 4WD-strategiens tiltag med fokus på de attraktive udskæringer målrettet specifikke kunder har medvirket til succesen på markederne. Samtidig har de sydeuropæiske oksekødsmarkeder genvundet noget af deres styrke fra før finanskrisen som følge af øget købekraft. På markederne uden for EU har konkurrencen været hårdere, bl.a. som følge af den faldende kurs på USD.

Beef har øget tilstedeværelsen på det tyske marked ved købet af aktiviteterne i Teterower Fleisch beliggende i den tyske delstat Mecklenburg-Vorpommern. Selskabet er i kraft af et samarbejde med lokale økologiproducenter en betydelig aktør i værdikæden for økologisk kød i Tyskland.

Efter overtagelsen i april 2017 har vi arbejdet med at integrere Teterower Fleisch i den eksisterende tyske organisa-

tion. Den styrkede position har løftet forretningen og samarbejdet med især tyske kunder for lokale kvalitetsvarer, der opnår en merpris på grund af forbrugernes præferencer for lokalt producerede varer.

Købet af de nye aktiviteter har ligeledes bidraget til at øge væksten i Scan-Hide, der forarbejder huderne fra slagterierne. Scan-Hide har i året konstateret vigende salgspriser, primært som følge af den faldende kurs på USD.

I Danmark har de høje mælkepriser ført til et lavere udbud af dyr til slagtning. Det er dog lykkedes Beef at øge slagtingerne og dermed øge andelen af de danske landsslagtinger fra 65 pct. til 67 pct. Ligeledes er forarbejdningsgraden øget i året, hvilket bidrager til værditilvæksten.

Markedet for grisekød blev i 2016/17 påvirket af en kraftig efterspørgsel fra det kinesiske marked ved indgangen til året. Kombineret med en svagt faldende produktion i Europa førte det til højere salgspriser og deraf følgende højere råvarepriser, der holdt sig gennem hele året - dog negativt påvirket af ugunstige valutakurspåvirkninger ultimo året. Porks europæiske konkurrenter, der alle er baseret på store hjemmemarkeder, har været begunstiget



For griseproducent Peder Rasmussen er hans nye stald en investering i en bæredygtig fremtid.

af det høje prisniveau på de lokale markeder, mens Porks afsætning på en række globale markeder har haft det sværere.

I løbet af året faldt den kinesiske efterspørgsel, samtidig med at den amerikanske produktion blev forøget, hvilket resulterede i øget amerikansk eksport – også til de asiatiske markeder. Hertil kom udfordringer med faldende valutakurser på de tre hovedvalutaer GBP, USD og JPY.

Til trods for en mere afdæmpet efterspørgsel er det kinesiske marked fortsat koncernens største enkeltmarked målt på mængder. Vi er overbeviste om, at der stadig er vækstpotentiale på dette marked, da Danish Crown er anerkendt i Kina for kvalitet og produktsikkerhed.

I august 2017 kunne selskabet således lancere en samarbejdsaftale med Alibaba, den kinesiske online-markedsplads for fødevarer, der årligt har tæt ved en halv milliard brugere. Dette giver en enestående mulighed for at komme tæt på de kinesiske forbrugere, der i højere grad end de europæiske køber fødevarer på nettet. →

STALDE TIL EN BÆREDYGTIG FREMTID

Når Peder Rasmussens nye sølvgrå staldbygning rejser sig i det bakkede landskab nær Lystrup, Danmark, tiltrækker den sig en naturlig interesse fra forbipasserende. Og med god grund.

"Denne stald handler om en fundamental tro på fremtiden", siger Peder, som har været griseproducent i de sidste 30 år. "Vi blev færdige med at bygge stalden i juli, og allerede i starten af september er den i fuld produktion."

Den nye stald er nu centrum for Peders produktion. Med plads til 5.000 slagtegrise er den nye stald prototypen på energibesparelser, færre lugtgener og et bedre indeklima for både grise og medarbejdere. For Peder er den nye stald også en god forretning – en investering i en bæredygtig fremtid.

"Indtil sidste år producerede vi 16.500 smågrise om året. 10.000 af dem gik til eksport", forklarer han. "De resterende 6.500 beholdt vi selv i vores tre slagtegrisestalde."

Takket være smart udnyttelse af både den nye stald og én af de tre gamle stalde har han nu plads til både 1.700 flere smågrise og 13.400 flere slagtegrise om året.

"Jeg producerer nu 20.000 slagtegrise om året her i Danmark", siger han. "Når jeg kigger på regnestykket, giver det god mening."

Regnestykket omfatter alt fra bygningsomkostninger, hvoraf EU's landdistriktsprogram finansierede de 4,25 mio. kr., til stigende afregningspriser i år og i de kommende år.

"Det handler om fremtidssikring af min bedrift", siger han. "Og det handler om at være blandt de dygtigste 25 pct. af landmændene. Når Danish Crown leverer på den nye strategi, vil projektet her give en god økonomi."



Peder Rasmussens nye stald er prototypen på energibesparelse, færre lugtgener og et bedre indeklima for grise og for medarbejdere.

forædlede produkter. Som led i 4WD-strategien overtog KLS Ugglarps primo året aktiviteterne i Charkprodukter i Billesholm. Herudover er integrationen af Dalsjöfors, der blev overtaget i 2015/16, fortsat og har bidraget til de positive resultater.

Porks råvaretilførsel af slagtegrise er fortsat primært baseret på slagtning i Danmark af danske dyr. Også i 2016/17 har Danmark oplevet en stærkt stigende eksport af smågrise og deraf følgende fald i grise til slagtning. Regeringens moderniseringsstøtte og den af Danish Crown udmeldte vækstpakke forventes at medvirke til en forøget slagtegriseproduktion – og dermed øgede tilførsler til slagterierne i Danmark. Således er der allerede rekrutteret nye produktionsmedarbejdere, ligesom der er foretaget flere nyinvesteringer – bl.a. et nyt anlæg til rygning af bacon i Blans, Danmark. Tiltagene forventes sammen med en række LEAN-projekter at nedbringe enhedsomkostningerne på slagterierne. Også på det tyske slagteri er der arbejdet struktureret med at nedbringe enhedsomkostningerne. Den strategiske indsats omkring forbedringer er helt nødvendig for fortsat at være konkurrencedygtig på slagtingerne.

Effektiviteten på vores danske slagterier blev i året udfordret af en række arbejdsnedlæggelser i forlængelse af vedtagelsen af en ny treårig overenskomst. Efterfølgende har både medarbejdere og ledelse gjort en ekstra indsats for at forbedre samarbejdet til fordel for begge parter.

Samlet set vurderes det – trods flere markedsmæssige udfordringer – at have været et tilfredsstillende år både for selskabets ejere, der har fået en god pris for deres slagtedyr, og for virksomheden med et godt resultat inden for Fresh Meat. ●

I overensstemmelse med 4WD-strategien har vi desuden påbegyndt opførelse af en fabrik i Pinghu nær Shanghai til forædling af dansk grisekød til salg på det kinesiske marked. Det er hensigten, at produktionen skal omfatte både ferske detailprodukter og mere forædlede produkter som pølser og toppings mv. Det forventes, at fabrikken vil stå klar til produktion i starten af 2019.

Også på det tyske marked arbejdes der på at komme tættere på kunderne med etablering af et concernfælles salgskontor i Flensburg, Tyskland, hvor både Pork og Beef samt tradingselskabet ESS-FOOD er rykket ind.

På det svenske marked har der været hård konkurrence om dyr til slagtning. KLS Ugglarps har som en af de store spillere på markedet klaret sig godt – bl.a. som følge af et stærkt samarbejde med kunderne og øget fokus på mere

FRESH MEAT

	2016/17	2015/16
Afsætning 1.000 tons	2.232	2.178
Omsætning (mio. kr.)	33.022	29.706
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	1.313	1.373
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	4,0	4,6
Antal ansatte (gennemsnit)	7.969	7.770

FOODS

→ PRIMÆRE SELSKABER I FOODS ER:

SOKOŁÓW, TULIP LTD OG TULIP FOOD COMPANY

Foods er Europas førende inden for forædlede kødprodukter. Produktpaletten er meget bred og omfatter bl.a. pålæg, bacon, pølser, måltidskomponenter (f.eks. frikadeller og slow-cooked-produkter), supper, salami, snacks og konserver.

De primære markeder er UK, Polen, Danmark, Sverige og Tyskland, men samlet set afsættes der varer i mere end 100 lande. Selskaberne opererer på forskellige markeder; hvor Tulip Ltd og Sokołów primært fokuserer på de lokale markeder i henholdsvis UK og Polen, har Tulip Food Company ud over salg til det danske marked tillige en stor eksport til en lang række lande også uden for Europa.

Ens for alle markederne har dog været stigende priser på råvarerne, hvilket har lagt pres på indtjeningen og afsætningen i forhold til sidste år.

På det polske marked har Sokołów øget både afsætning og omsætning. Dette er sket i et marked præget af kraftigt stigende råvarepriser, hård konkurrence på detailmarkedet og lukning af en række eksportmarkeder som følge af afrikansk svinepest i Polen.

Udviklingen på det polske marked går mod konsolidering i detailhandelen. Særligt discountbutikkernes fremgang presser priserne og gør det vanskeligere at overføre råvareprisstigninger til salgspriserne.

Sokołów har delvist imødegået dette ved at lancere flere nye innovative produkter og ved at øge forædlingsgraden af produkterne, ligesom selskabets stærke brand i markedet medvirker til at bevare indtjeningen.

Samtidig har der været stærk fokus på at holde omkostningsniveauet nede. Vedligeholdelse af Sokołów-brandet er dog stadig højt prioriteret, da dette betragtes som en investering i den fremtidige indtjening.

Der er herudover foretaget en række investeringer i nyt produktionsudstyr i Polen – bl.a. med henblik på at kunne understøtte de koncerntværgående strategiprojekter inden for f.eks. snacks og barbecueprodukter. Også inden for "convenience food" investeres i nye produkter, herunder også produkter, der ikke indeholder kød.

På det engelske marked er Tulip Ltd lykkedes med den store genopretningsplan, der blev iværksat i 2015/16, med henblik på at genvinde kundernes tillid og genoprette indtjeningen i selskabet ved bl.a. at forbedre produktiviteten på selskabets fabrikker. Oven i købet er planen gennemført hurtigere end forventet.

Ved at fokusere på god kundeservice og stor leveringssikkerhed er det lykkedes at genvinde mange af de større kunders tillid. Det har ført til, at der er vundet flere store nye udbud, ligesom det er lykkedes at fastholde kunder ved andre vigtige udbud. Samtidig har det hjulpet selskabet til lettere at gennemføre de nødvendige prisforhøjelser som følge af stadigt stigende råvarepriser på det engelske marked. Der er dog stadig en meget hård konkurrence på detailmarkedet med øget omsætning i discountbutikkerne og faldende kødforbrug.

Med henblik på at imødegå den stadigt større priskonkurrence i discountkæderne arbejdes der herudover med at få de større kunder med i partnerskaber, hvor der er fokus →

på øget dyrevelfærd og forbedret fødevarer kvalitet. Som led i denne strategi har selskabet ultimo 2016/17 købt Easey Holdings Ltd, der producerer engelske frilandsgrise ("outdoor bred"), og skal sikre leverancerne af grise med øget dyrevelfærd. Købet afventer de engelske konkurrencemyndigheders godkendelse.

På selskabets produktionsanlæg har der været arbejdet behårdt på at forbedre produktiviteten og udbyttet – bl.a. ved at styrke ledelsen af produktionslinjerne og fokusere på kerneprocesserne. Samtidig har planlægnings- og sælgerteams samarbejdet om at forbedre salgsværdien af hele grisen – navnlig på de mange specialgrise, der slagtes på de engelske slagterier.

Alt dette bidrager til, at Tulip Ltd går ud af året med en positiv indtjening på ugebasis. Det har dog ikke været tilstrækkeligt til at opveje de mange uger med tab.

Det nye fundament er udgangspunktet for de kommende års vækst i UK – et af koncernens hovedmarkeder – ligesom selskabet skal bidrage til flere af de koncerntværgående projekter på produksiden.

Efter beslutningen om, at UK forlader EU inden for en kortere årrække, er kursen på GBP mod de øvrige europæiske valutaer faldet væsentligt, hvilket har betydet øget inflation på det engelske marked. Herudover er der endnu ikke set væsentlige konsekvenser af beslutningen.

For Danish Crown er UK et stort og vigtigt marked med en god balance mellem lokalt producerede varer og importerede varer. Vi forventer, at UK fortsat vil være et betydeligt marked for koncernen. Den politiske udvikling følges derfor tæt.

Tulip Food Company har i løbet af året overtaget salget af fersk grisekød på det danske marked fra Pork tillige med en svensk detailfabrik og Friland, der står for salget af økologiske produkter og produkter fra FRILANDSGRIS® både på det danske marked og på eksportmarkederne. Desuden har selskabet som et led i 4WD-strategien udvidet forretningen ved at foretage investeringer i Top Food, Slagter Munch og Tjæreborg Leverpostej. Forretningens omfang er herved øget med ca. 60 pct., hvilket naturligt har trukket store veksler på organisationen. Platformen for at arbejde med de ambitiøse målsætninger i strategien er nu etableret og kan danne basis for den fremtidige vækst.

Markedsmæssigt har 2016/17 været et udfordrende år for selskabet på grund af de stærkt stigende råvarepriser, ufordelagtige valutakursudviklinger og en dårlig grill sæson. Det har ført til lavere afsætning og lavere indtjening sammenholdt med sidste års særdeles gode resultat. På trods af de negative valutakursudviklinger har de internationale konservermarkeder fortsat bidraget positivt til indtjeningen, ligesom der har været god vækst i foodservice-sektoren på det danske marked.

Den markedsmæssige største udfordring har været at overføre de stærkt stigende råvarepriser til salgspriserne. Med et stærkt konkurrencepræget detailmarked kan dette kun lykkes gennem hårdt arbejde. Der er blevet lagt mange ressourcer i arbejdet i løbet af året, og resultaterne er så småt begyndt at vise sig. Dog ikke tilstrækkeligt til at kompensere for de mange måneder med prismæssig ubalance.

Produktudviklingen fokuseres i høj grad på sundhed, dyrevelfærd og convenience. Således har MOU Økologiske supper og GØL-pølser af FRILANDSGRIS® opnået god succes i markedet. Også den danske hjerteordning på fersk grisekød har fået en flot start og erobret store markedsandele.

FOODS*	2016/17	2015/16
Afsætning 1.000 tons	940	1.019
Omsætning (mio. kr.)	24.534	26.848
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	282	655
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	1,2	2,4
Antal ansatte (gennemsnit)	15.961	16.067

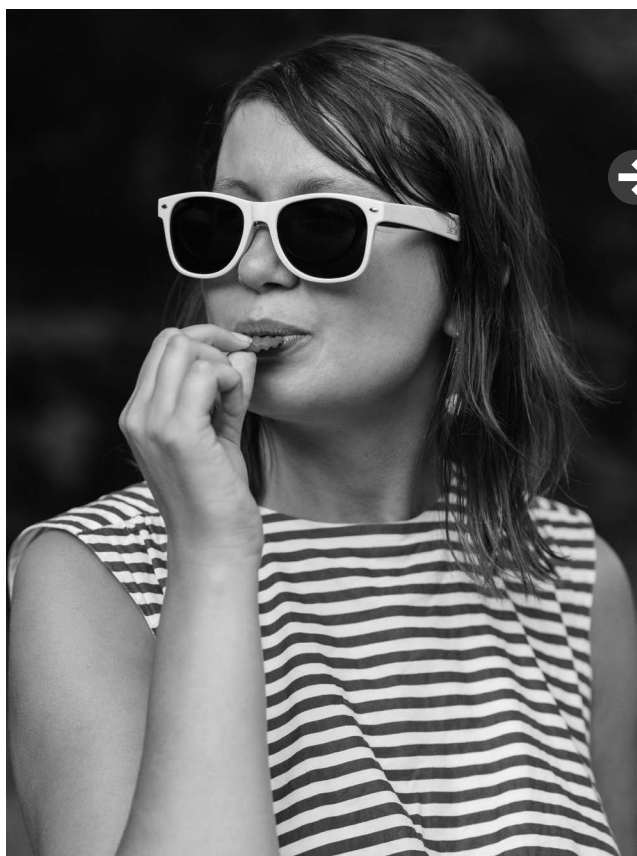
* Plumrose er solgt i maj 2017, hvilket påvirker sammenligning mellem årene.

Der arbejdes på at udbrede ordningen til de øvrige markeder, så hele grisen udnyttes i højere grad, hvilket vil medføre en fair betaling for de ekstraomkostninger, der er forbundet med den højere dyrevelfærd på ejersiden.

På tværs af selskaberne arbejdes med de strategiske initiativer omkring bacon, snacks, konserver og pepperoni/pizza-toppings. Der er her fælles produktudviklings- og investeringsprojekter, ligesom der på sigt skal samarbejdes om salgs- og markedsføringstiltag – med behørigt hensyntagen til forholdene på de lokale markeder.

Også inden for andre markedssegmenter er innovationen i Foods drevet af forbrugerindsigt og kundernes behov. Det gælder f.eks. inden for convenience-/slow-cooked-produkter, hvor forbrugerne kan spare tid i køkkenet uden at slække på kravene til smag og kvalitet. Foods har ligeledes oplevet en fortsat efterspørgsel efter produkter, som lever op til krav om sundhed og ernæring (f.eks. reduceret salt- og fedtindhold).

Desuden imødekommer Foods de stadigt stigende krav til effektiv produktion både ved løbende at optimere den daglige drift, men også ved at investere i nye og mere effektive produktionsanlæg. Herudover investeres der løbende for at imødekomme de stigende krav til produktkvalitet og fødevarerikkerhed. ●



SNACK AS ONE

Tulip Food Company arbejder tæt sammen med Sokołów om at opnå en ledende position i snacking-kategorien, der forventes at boome i de kommende år. Snacking er i 4WD-strategien defineret som den ene af fire satsninger i koncernen, som skal sikre, at der skabes en ledende position i kategorien på tre af de fire hjemmemarkeder, nemlig Danmark, Sverige og Polen.

Forbrugernes måltidsvaner ændrer sig, og det er stadig mere almindeligt at spise mindre måltider eller snacks i løbet af dagen. Forbrugermønstrene ligner hinanden på tværs af landene, og derfor udvikles der nye snackprodukter, som kan lanceres på flere markeder. Dette sker bl.a. med dedikerede udviklingsworkshops og brede samarbejder på tværs.

I både Danmark og Sverige har Tulip Food Company med succes lanceret snackprodukter produceret af Sokołów. Sortimentet består af både små salamistics, salamichips og mindre salamisnacks, som f.eks. egner sig godt til tapas, og der arbejdes på yderligere lanceringer af f.eks. et proteinbar-koncept med tre varianter, ligesom der arbejdes på at lancere et sortiment af jerky snacks. Der er store forventninger til især proteinbarerne, da det er en helt ny kategori af produkter, som ikke findes tilsvarende i markedet i dag.

Tulip Food Company har på blot halvandet år taget 20 pct. af markedsandelen i kategorien kaldet öl-korv i Sverige med snackingprodukter under GØL-brandet.



Madblogger tester smagen. Et nyt sortiment af snackprodukter er sendt på markedet i Sverige, Danmark og Polen. I Polen blev det præsenteret for en gruppe madbloggere – her blogger Kamila Tokarska, Warszawa, Polen.

INGREDIENTS

➔ PRIMÆRE SELSKABER I INGREDIENTS ER: DAT-SCHAUB OG INGREDIENTS

Markedet for grisetarme udviklede sig positivt i løbet af 2016/17. DAT-Schaub har været succesrig med hensyn til at overføre stigende råvarepriser til stigende salgspriser, således at både omsætning og indtjening har udviklet sig positivt. Det gør sig særligt gældende i Tyskland, Frankrig og USA.

Markedet for maver og indvolde fra grise har til gengæld ikke udviklet sig tilsvarende positivt, men selskabet har tværtimod måttet konstatere stigende priser.

DAT-Schaub har en stærk markedsposition inden for grisetarme med tilførsel af råvarer fra både USA og Europa. En del af DAT-Schaubs grisearmsforretning baseres dog på danske grise, hvilket betyder, at den faldende danske slagtegriseproduktion har ført til mindre tilførsel af danske råvarer.

Endvidere er samarbejdet med Tican ophørt, hvilket ligeledes har medført faldende råvaretilførsler i Danmark.

DAT-Schaub har som en følge heraf fokuseret på at substituere danske råvarer med råvarer fra andre lande, herunder Spanien og UK, hvor selskabet har vundet kontrakter om råvaretilførsler fra slagterier uden for koncernen. I Spanien er der etableret et joint venture med en lokal tarmproducent med henblik på at forarbejde tarme fra et nyetableret spansk slagteri.

Der arbejdes til stadighed med at øge råvareporteføljen for at sikre afsætningen. Det gælder såvel på eksisterende som på nye markeder. Da slagteriers tilknytning til tarmproducenter ofte er baseret på langvarige relationer, er det arbejde et langt sejt træk.

Markedet for lammearme har i 2016/17 stabiliseret sig i forhold til de faldende afsætningsmuligheder og priser konstateret i løbet af 2015/16. Dette har medført en stabil, om end lav omsætning og indtjening på lammearme. Henimod slutningen af året er såvel afsætning som priser steget, hvilket lover godt for det kommende år.

Markedet for kunsttarme er i vækst, og det vurderes at fortsætte i de kommende år. DAT-Schaub har på det franske og polske marked haft en tilfredsstillende afsætningsfremgang. I Frankrig har der desuden været en solid vækst i salget af blandinger fra DAT-Schaubs fabriksanlæg i Nordfrankrig.

Ingredients har igen i 2016/17 arbejdet fokuseret med at udvikle og afsætte nye og eksisterende produkter baseret på biprodukter fra Pork, Beef og DAT-Schaub. For de eksisterende produkter arbejdes der med at finde nye kunder og optimere indtjeningen for selskaberne.

FOR DE BEDSTE, AF DE BEDSTE

Hvert år forarbejder DAT-Schaub 1,4 mio. km naturtarme fra grise. Det er nok til at nå rundt om jorden 35 gange. Heldigvis for forbrugerne bliver naturtarmene ikke brugt til at vikle rundt om kloden, men til at lave nogle af verdens bedste pølser.

I USA bliver DAT-Schaubs naturtarme brugt til at fremstille kvalitetspølser Genoa Salami. I Italien, syd for Modena, laver de håndlavet, lufttørret Felino-salami, også kendt som salamiens Ferrari, med naturtarme fra DAT-Schaub. Frankrig står ikke tilbage i salamiproduktionen og er bl.a. kendt for gourmetpølser Saucisson Sec. Sidste år blev der fremstillet 25 mio. stk. af denne delikatesse, alle svøbt i naturtarme fra DAT-Schaub.

Yin Kong (th.) og Fang Wu (tv.)
arbejder på DAT-Schaubs
fabrik Yancheng Lianyi Casing
Products i Yancheng, Kina.



Håndlavede italienske
højkvalitetssalamier laves
med tarme fra DAT-Schaub.

Selskabet har i 2016/17 påbegyndt test og udviklingsproduktion af protein-hydrolysater til forskellige foder- og fødevarer-anvendelser. De foreløbige resultater af dette har været positive. Udviklingsarbejdet fortsætter også i de kommende år, før produkter er klar til anvendelse og afsætning.

I forlængelse af 4WD-strategiens udmelding om at øge indsatsen i Ingredients ansatte selskabet i januar 2017 en ny direktør, der skal fokusere strategien og ressourcerne i Ingredients med henblik på at vækste området på en rentabel måde. ●

INGREDIENTS

	2016/17	2015/16
Afsætning 1.000 tons	312	323
Omsætning (mio. kr.)	3.992	3.824
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	424	212
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	10,6	5,6
Antal ansatte (gennemsnit)	1.713	1.768

Kaldet fra en solbeskinnet legeplads gør det bare for svært at få tid til at sidde ned og nyde maden for disse børn, som er på udflugt med deres børnehave i København, Danmark. Alle aktiviteterne gør dem sultne. Så er det jo godt, at de kan tage en frikadelle med i hånden, når de tumler, klatrer og leger hele dagen.

Vega og Selma, Danmark.



GOVERNANCE

4

FINANSIEL BERETNING

ET SOLIDT OG FINANSIELT STÆRKT SELSKAB

Trenden fra 2015/16 med stigende salgspriser på selskabets produkter fortsatte ind i 2016/17 og førte til stigende omsætning trods uændret afsætning, idet omsætningen i de virksomheder, der blev tilkøbt i året, stort set matchede reduktionen som følge af salget af Plumrose.

Stærkt stigende råvarepriser og hård konkurrence på detail-markederne på selskabets hjemmemarkeder førte til pres på bruttomarginen, som de løbende effektiviseringer i produktionsprocesserne ikke kunne kompensere for.

Turn-around-planen, der blev iværksat i 2015/16 for at rette op på indtjeningen i Tulip Ltd, er begyndt at vise effekt i form af positive resultater på ugebasis ultimo året. Dette har dog ikke kunnet opveje de løbende tab i første del af året. Der er investeret en del ressourcer i gennemførelsen af planen. Omkostningerne hertil er udgiftsført som administrationsomkostninger.

Samlet set er selskabets indtjening før særlige poster (EBIT) forringet med 0,2 mia. kr., hvoraf Tulip Ltd tegner sig for knap halvdelen. De øvrige Foods-selskaber har ligeledes haft en nedgang i indtjeningen primært på grund af stærkt stigende råvarepriser, mens Ingredients-forretningen har forbedret indtjeningen betydeligt inden for grise- og lammetarme.

Gevinsten fra salget af Plumrose udgør 0,5 mia. kr., der er indregnet som særlige poster.

Provenuet fra salget er ligeledes en medvirkende faktor til, at nettofinansieringsomkostningerne igen i år er reduceret. En anden del af reduktionen kommer fra et fortsat lavt renteniveau.

Nettoresultatet udgør 2,0 mia. kr. og vurderes at være tilfredsstillende og på niveau med det forventede, navnlig

set i lyset af den hårde konkurrence på detailmarkederne og selskabets udfordringer på det engelske marked.

Aktiver

Balancesummen er reduceret med 0,9 mia. kr., hvoraf salg og køb af virksomheder påvirker med -0,3 mia. kr., mens valutakursfald på GBP og USD påvirker med -0,2 mia. kr.

Årets nettoinvesteringer i anlæg er 0,3 mia. kr. mindre end årets afskrivninger. Mere end halvdelen af årets investeringer vedrører optimering af selskabets forædlingsfabrikker i Danmark, Polen og UK. På ferskkødsområdet er ca. to tredjedele af investeringerne foretaget i de danske slagterier, mens resten vedrører slagterierne i Tyskland og Sverige.

Købet af Easey Holdings Ltd afventer de engelske konkurrencemyndigheders godkendelse. Indtil den foreligger, indregnes købesummen som andre værdipapirer.

Selskabets arbejdskapital er faldet i året bl.a. som følge af salget af Plumrose og valutakursfald. Faldet i arbejdskapital er stort set udlignet af stigende priser på selskabets produkter, der har påvirket arbejdskapitalen i opadgående retning.

Nedbringelse af selskabets arbejdskapital vil også i 2017/18 være et fokusområde.

Egenkapital

Selskabets egenkapital udgør 7,6 mia. kr. ved udgangen af 2016/17. Egenkapitalen er ultimo året negativt påvirket af valutakursreguleringer med 59 mio. kr., mens et fald i de engelske pensionsforpligtelser (efter skat) øger egenkapitalen med 124 mio. kr.

Ved udgangen af 2016/17 er soliditeten øget til 31,2 pct. fra 27,3 pct. sidste år. Stigningen kan henføres til den faldende balancesum. Soliditeten vil falde, når der af gevinsten fra salget af Plumrose udbetales 250 mio. kr. sammen med restbetalingen.

Gældsforpligtelser

Selskabets nettorentebærende gæld er i løbet af 2016/17 faldet med 1 mia. kr. og udgør nu 9 mia. kr. – primært som følge af salget af Plumrose. Den finansielle gearing er herved nedbragt til 2,8.

Selskabets finansieringsstruktur er i overvejende grad baseret på kreditter med en løbetid på mere end et år. 80 pct. af den rentebærende gæld er langfristet mod sidste års 88 pct. Andelen af den rentebærende gæld, der forfalder senere end fem år fra statusdagen, udgør nu 45 pct. mod 56 pct. sidste år.

De fastforrentede låns andel af de samlede lån udgør ca. 35 pct., hvilket er uændret i forhold til udgangen af 2015/16.

En ændring i markedsrenten på 1 procentpoint skønnes alt andet lige at påvirke de samlede årlige finansieringsomkostninger med 63 mio. kr.

Pengestrømsopgørelse

Årets pengestrømme fra driften udgør 2,6 mia. kr., hvilket er en nedgang på 1 mia. kr. i forhold til sidste år. Nedgangen er forårsaget af øgede pengebindinger i lagre og debitorer, hvilket kan henføres til stigninger i råvarepriser og salgspriser på selskabets produkter.

I pengestrømme fra investeringer indgår salgssummen fra salget af Plumrose og købesummerne ved årets virksomhedskøb, herunder købet af Easey Holdings Ltd, samlet med 0,2 mia. kr. (positivt). Årets investeringer i materielle anlægsaktiver er lavere end sidste år, hvilket skyldes tidsmæssige forskydninger i investeringsprogrammet.

Udviklingen i det kommende år

Resultat af primær drift (EBIT) forventes øget, mens nettoresultatet forventes at være på niveau med det nuværende. ●

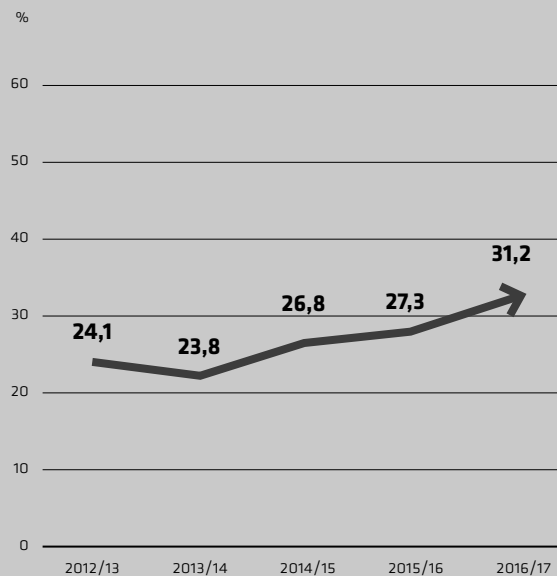
FINANSIEL GEARING

Rentebærende gæld i forhold til ordinær indtjening før afskrivninger, renter og skat



SOLIDITET

Egenkapital i forhold til balancesum



BÆREDYGTIGHED

STRATEGI OG ANSVAR

Danish Crown har i år udarbejdet en samlet koncernstrategi for bæredygtighed. Strategien præsenterer et styrket og fornyet fokus på vores samfundsansvar og den rolle, vi ønsker at påtage os på området. Vi vil i løbet af de kommende år folde den ud i konkrete målsætninger og initiativer og ser frem til at gøre det i samarbejde med vores interessenter.

Danish Crown har arbejdet systematisk med CSR igennem årtier på en lang række områder. Som landmandsejet andelselskab har vi værdierne og traditionerne for godt landmandsskab og moderne fødevarerproduktion dybt integreret i vores DNA med fødevarer sikkerhed, miljø, dyrevelfærd og arbejdsmiljø som primære fokusområder. Derfor har vi udarbejdet en ny strategi, som skal hjælpe os til at styre Danish Crown i en bæredygtig retning med udgangspunkt i FN's verdensmål. Vi kalder strategien for "Feeding the world".

Næste skridt bliver at definere mål og handlinger inden for de fem spor defineret i strategien og monitorere indsatsen på grundlag af indikatorerne i Global Reporting Initiative. Strategien understreger et ønske om og en vilje til at gå i dialog med vores interessenter og til at bidrage aktivt til en konstruktiv og bæredygtig udvikling af selskabet og vores forretning i samspil med omverden.



FORMÅL: Vi vil opnå kunders og forbrugeres tillid og deres præferencer med sunde, sikre og ansvarlige produkter og gennem dialog.



FORMÅL: Vi vil tiltrække og fastholde medarbejdere med gode jobs og muligheder for alle.

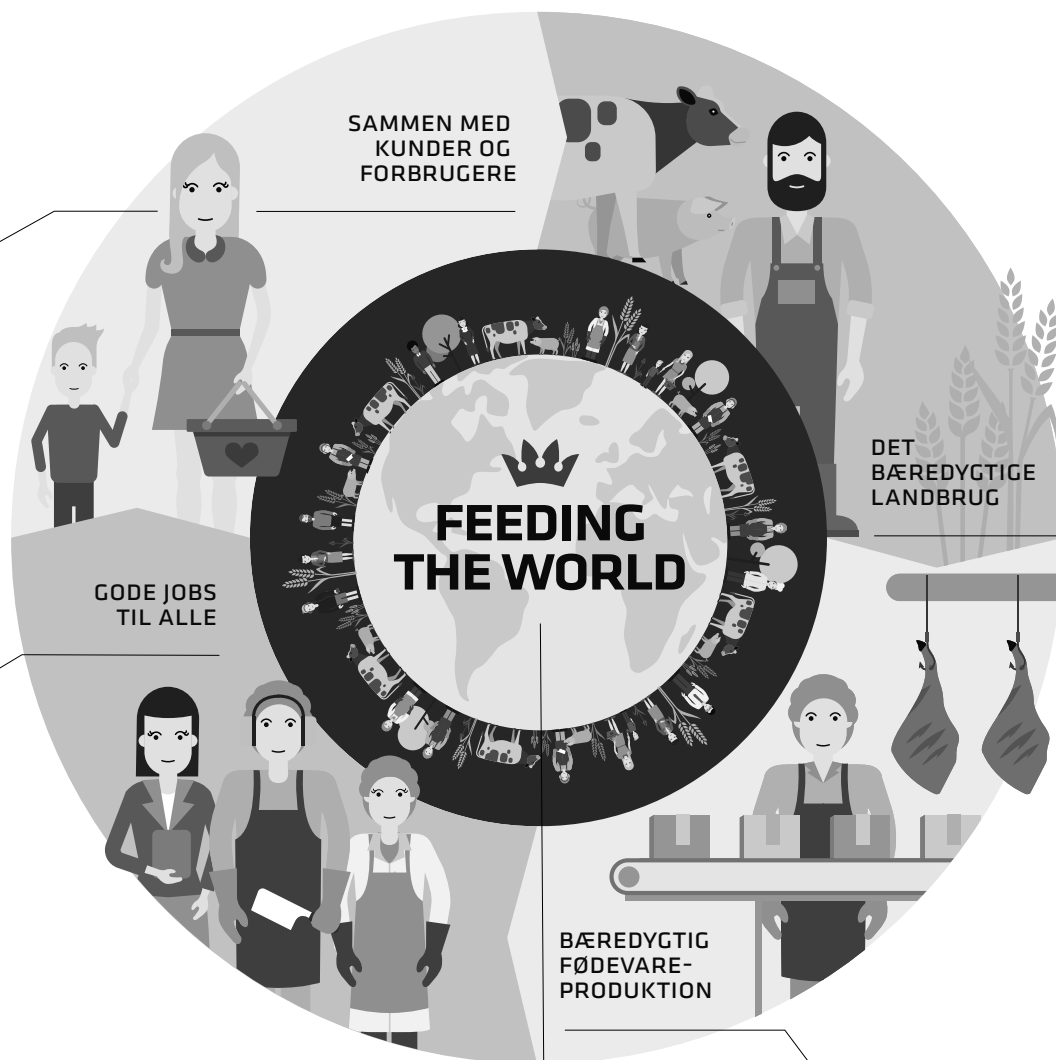
FEEDING THE WORLD

Den globale fødevarerforsyning er under pres. Jordens befolkningsudvikling fører allerede nu til ændrede forbrugsmønstre, og sammen med de markante forandringer i klimaet vil der blive et hidtil uset pres på jordens ressourcer. Som fødevarerproducent og leverandør af kød til det globale marked er det naturligvis en udvikling, vi er meget bevidste om. Vi ønsker at tage aktiv del i at løse nogle af de store udfordringer, der knytter sig til fødevarerproduktion – og ikke mindst til kødproduktion.

Vi ved, at der stadig er mange dilemmaer at løse, og vi ved, at vi ikke kan løse dem alene. Derfor inviterer vi både interne og eksterne interessenter indenfor til at samarbejde med os om udfordringerne og indfri potentialet i vores værdikæde.

Vi er klar til at udforske nye veje for at sikre kvalitetsfødevarer til forbrugerne baseret på bæredygtige processer, som samtidig skaber værdi for de 7.200 landmænd, der ejer Danish Crown, og de tusindvis af familier, der lever af at være en del vores selskab.

FEEDING THE WORLD VORES STRATEGI FOR BÆREDYGTIGHED



2 STOP SULT

13 KLIMA-INDSATS

15 LIVET PÅ LAND

FORMÅL: Vi vil bygge en stærk fremtid for vores landmænd.

2 STOP SULT

17 PARTNERSKABER FOR HANDLING

FORMÅL: Vi vil finde en måde at brødføde verden med bæredygtigt kød og protein.

12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION

FORMÅL: Vi vil drive en bæredygtig, effektiv og højtydende fødevarerproduktion.

VÆSENTLIGHEDSANALYSE: FOKUS PÅ DE OMRÅDER, HVOR VI HAR STØRST PÅVIRKNING



FEEDING THE WORLD

- Kød og klima
- Kødets rolle i fremtidens kost
- Alternative proteinkilder
- Fremtidens landbrug
- Bæredygtigt foder
- Biosikring



DET BÆREDYGTIGE LANDBRUG

- Landmandens økonomi
- Dyrevelfærd
- Veterinær sikkerhed
- Brug af antibiotika
- Forsyning og kvalitet af smågrise



BÆREDYGTIG FØDEVARE- PRODUKTION

- Ansvarlig værdikæde
- Madspild
- Emballage
- Food miles
- Cirkulær økonomi
- Grøn vision



GODE JOBS TIL ALLE

- Arbejdsmiljø
- Social integration
- Tiltrækning af medarbejdere
- Arbejdsgiver-arbejdstager-relation



SAMMEN MED KUNDER OG FORBRUGERE

- Sunde produkter
- Bæredygtigt sortiment
- Innovation og udvikling
- Appetit på kød

I løbet af året har vi gennemført en omfattende dialog-proces i hele koncernen og med eksterne interessenter for at kortlægge de væsentligste CSR-forhold for de enkelte forretningsenheder samt for koncernen som helhed. De 25 emner, der er vurderet som de væsentligste for både Danish Crown og vores interessenter, er grupperet i de fem hovedspor i koncernens nye bæredygtighedsstrategi.

"Feeding the world" indeholder grundlæggende globale udfordringer for vores forretning. "Det bæredygtige landbrug" rummer udfordringer, der knytter sig til landbrugsdelen af vores værdikæde. "Bæredygtig fødevarerproduktion", "Gode jobs til alle" og "Sammen med kunder og forbrugere" rummer nogle af de væsentligste udfordringer og muligheder i Danish Crowns kerneforretning.

VORES CSR-FUNDAMENT

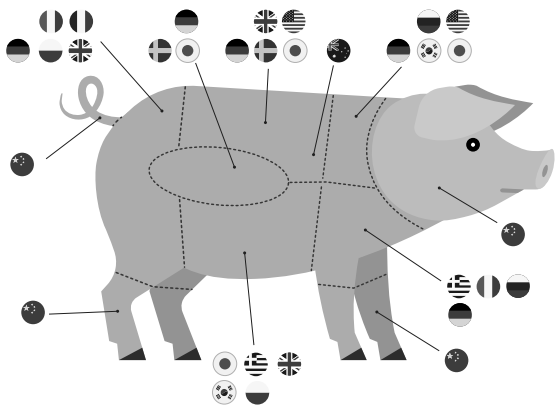


ARBEJDSMILJØ FÆRRE GENER, BEDRE LIVSKVALITET

Det er hårdt at arbejde på et slagteri. Der er både tunge løft og ensidigt gentagende arbejde. Hos Danish Crown ønsker vi at gå forrest med at udvikle det fysiske arbejdsmiljø og forebygge skader og forringet livskvalitet. Derfor har vi iværksat et større udviklingsprojekt i Danmark. I 2016/17 kortlagde vi problemerne omkring det fysiske arbejdsmiljø gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt vores medarbejdere på de danske slagterier. Med resultaterne i hånden er arbejdsmiljø- og sikkerhedsorganisationerne på slagterierne nu i gang med at udarbejde lokale handlingsplaner. "Også på vores udbevningsfabrik i Frankrig er de godt i gang. Her stopper linjerne hver anden time, og alle medarbejdere laver strækøvelser, der forebygger skader. Resultatet er, at medarbejderne føler sig mindre trætte og har færre smerter", fortæller Morten Pedersen, Director, Global Health & Safety, Group Risk Management.

CIRKULÆR ØKONOMI: INTET GÅR TIL SPILDE

En gris parteres normalt i 30-150 stykker og afsættes over hele verden. Alene i Pork har vi i årets løb eksporteret til 74 lande. Det er derfor et uhyre komplekst regnestykke at sikre, at alle dele afsættes hver eneste dag – og ovenikøbet til den bedste pris.



DANISH CROWNS CSR-POLITIK

Koncernen har i 2016/17 udviklet en ny CSR-politik, som er godkendt af direktion og bestyrelse. Politikken udstikker det overordnede formål med CSR i Danish Crown: Danish Crown er en stor fødevarer virksomhed og har dermed et stort ansvar for CSR. Overalt i koncernen bestræber vi os på at leve op til dette ansvar ved at lede selskabet på en måde, der både tager hensyn til økonomi og bæredygtighed ved at integrere sociale, miljømæssige og etiske overvejelser i vores produktion og processer. Vi har forpligtet os til at lede forretningen bæredygtigt ved at levere høj fødevarer sikkerhed og produktkvalitet og begrænse ressourceforbruget. Vi har endvidere forpligtet os til løbende at arbejde med bæredygtighed gennem hele værdikæden i dialog med vores interessenter. Danish Crown er medunderskriver af FN's Global Compact og støtter fuldt og helt FN's principper for menneskerettigheder. Gennem vores Code of Conduct for leverandører vil vi sikre, at principperne bliver håndhævet inden for selskabet og i samhandlen med andre.

DYREVELFÆRD: FRILAND FÅR EUROPÆISK PRIS

Friland er blevet tildelt den europæiske pris Corporate4Animals for sit arbejde gennem 25 år med at sikre bedre dyrevelfærd i produktionen af FRILANDSGRIS® og FRILAND økologiske grise. Prisen uddeles af den europæiske sammenslutning af dyreværnsorganisationen, Eurogroup for Animals.

"Dyrevelfærd står højt på agendaen hos vores Frilandmænd og alle andre i og omkring Friland. Prisen er et skulderklap for den ekstra indsats, som arbejdet med dyrevelfærd kræver i dagligdagen, og det er vi stolte af", siger Frilands CEO Henrik Biilmann. Corporate4Animals uddeler hvert år prisen til et selskab, der har gjort en særlig indsats for at forbedre dyrevelfærden i Europa.

Dette er et sammendrag af Danish Crowns lovpligtige redegørelse for samfundsansvar efter årsregnskabslovens § 99a. Denne udgør samtidig koncernens afrapportering til FN's Global Compact om udviklingen i indsatsen for samfundsansvar.

Læs mere på

www.danishcrown.com/CSR-report ●

RISIKOSTYRING

Som global fødevarer virksomhed med produktion og salg på flere kontinenter er Danish Crown eksponeret for en række brancherelaterede risici.

Danish Crown arbejder vi proaktivt med at styre risici for at sikre en fortsat positiv udvikling af selskabet og for at beskytte vores medarbejdere, aktiver og omdømme. Risiciene knytter sig bl.a. til forsynings- og fødevarer sikkerhed, markedsadgang og offentlig regulering. Herudover er selskabet eksponeret for forsikringsbare og institutionelle risici samt finansielle risici, der knytter sig til koncernens globale tilstedeværelse. Selskabets samlede aktiviteter, der dækker et bredt udsnit af hele værdikæden fra jord til bord medfører, at der er opnået en høj robusthed over for enkeltstående risici. Risikoafdækningen sker såvel centralt på koncernniveau som decentralt i Danish Crowns forretningsenheder. Risikostyringen koordineres på tværs af koncernens selskaber gennem den overordnede ledelsesstruktur.

STRATEGISKE RISICI

Forbrugerefterspørgsel

Faldende økonomisk aktivitet eller vedvarende forskydning i slutforbrugernes kostvaner kan påvirke efterspørgslen efter koncernens produkter, både hos selskabets direkte kunder og hos slutbrugerne. Der arbejdes løbende med innovation og produkttilpasning ligesom en løbende afsøgning af vækstmarkeder er med til at afbøde virkningen af en økonomisk krise i ét eller flere lande.

Vores samlede produktportefølje dækker over afsætning af ferske, forarbejdede og forædlede produkter til industrielle kunder og detailkæder. Selskabet har via den brede produktportefølje og især via omfattende markedsadgang mulighed for at reagere på vedvarende forskydninger i forbrugerefterspørgslen.

Konkurrentaktivitet

Vi arbejder i et stærkt konkurrencepræget marked, hvor konkurrentbilledet hurtigt kan skifte, og præferencen for selskabets produkter kan blive påvirket af globale tendenser. Vi imødegår disse risici ved at indgå i et tæt samarbejde med en række kunder på globalt plan, samtidig med at der er løbende fokus på at udvikle og tilpasse produkterne til regionale markeder og den enkelte kunde. Spredningen af selskabets samlede kundeportefølje, såvel geografisk som pr. segment, medfører, at Danish Crown samlet set er mindre eksponeret over for forskydninger i afsætningsmulighederne.

KOMMERCIELLE RISICI

Markedsadgang

Danish Crowns høje veterinære standard giver selskabet adgang til en række strategisk vigtige lokale, regionale og oversøiske markeder. Adgangsbarrierer kan opdeles i veterinærfaglige og politiske forhold samt produktspecifikke kundekrav.

Vores slagteriselskaber er afhængige af, at besætninger, hvorfra der aftages levende dyr, til stadighed opretholder status som værende fri for smitsomme husdyrsygdomme. Der er etableret og opretholdes en række nationale forholdsregler, der i videst muligt omfang skal begrænse følgevirkningerne af udbrud af husdyrsygdomme. I de tilfælde, hvor der i 2016/17 er forekommet sygdomsudbrud, er der i samarbejde med lokale myndigheder etableret beredskabsplaner.

Disse beredskabsplaner sigter mod hurtigt og effektivt at lokalisere kilden til et sygdomsudbrud og begrænse følgerne heraf.

I 2016 og 2017 er der konstateret stigende udbredelse af afrikansk svinepest (ASF) i vildsvin og tamgrisebesætninger i det østlige Europa, hvor smitten bredte sig til Tjekkiet i juni 2017 og Rumænien i august 2017. I alle tilfælde bliver vildsvin og tamgrisebesætningerne aflivet og destrueret. Endvidere foretager de lokale myndigheder epidemiologiske undersøgelser for at afklare kilden til udbruddene. Ligeledes iværksættes der nationale beredskabsplaner for at reducere risikoen for spredning, og udviklingen følges nøje af Europa-Kommissionen.

For de berørte lande gælder, at der er indført beskyttelses- og overvågningszoner i udbrudsområderne, hvor der er restriktioner på ind- og udførsel af grise, produkter heraf og jagttrøfær. I Danmark er der implementeret karantænetider samt sikkerhedsvask af grisetransportbiler, der har været i regioner med udbrud af ASF. Dette er et forsøg på at reducere risikoen for smitteoverførsel til danske besætninger. Der har ikke været udbrud af klassisk svinepest i Danmark siden 1933.

Offentlig regulering

Fødevarereproduktion er globalt set stramt reguleret i hele værdikæden. Reguleringen har flere formål, hvoraf de mest fremtrædende er kravene om fødevarer sikkerhed, beskyttelse af miljøet og understøttelse af primærproducenternes økonomi. Ændringer i regulering kan have væsentlig betydning for vores markedsadgang og for adgangen til råvarer.

For at imødegå disse risici er Danish Crown medlem af en række danske og udenlandske brancheorganisationer, og der er løbende dialog med politiske organisationer og myndigheder. Gennem branchesamarbejdet følges den politiske udvikling tæt, og nye initiativer overvåges.

Omdømme

En omdømmekrise kan have alvorlige følger i form af mistet salg, tab af talent eller skærpet overvågning fra myndighedernes side. Derfor overvåger vi løbende medier, sociale medier, dagsordener i interesseorganisationer o.l. for at kunne reagere hurtigt og proaktivt på relevante emner. Der bruges eksterne benchmarks og omdømmemålinger som grundlag for at identificere potentielle risici og til løbende at styrke robustheden af selskabets omdømme.

Vi anvender issues management og opretholder et kriseberedskab, så eventuelle sager kan håndteres hurtigt. Desuden foretages der risikoanalyse af samfundsansvar gennem vores CSR-arbejde.

OPERATIONELLE RISICI

Driftsstop

Selskabets produktionsanlæg er sårbare over for uforudsete hændelser, der kan afbryde produktionen, f.eks. en brand, et længerevarende nedbrud i vand- eller energiforsyningen eller i de integrerede IT-systemer eller strejker. Der er truffet en række forholdsregler og lagt planer, der skal reducere konsekvenserne af eventuelle større og længerevarende uforudsete hændelser.

Landmændenes produktion og efterfølgende levering af slagtegrise og kreaturer sker kontinuerligt. Et sammenfaldende og længerevarende produktionsstop på nationale slagterier kan medføre, at landmændene får pladsproblemer på bedrifterne. Dette skal sammenholdes med, at selskabets samhandel med kunder er baseret på kontrakter om mængder og leveringstidspunkter. Derfor er det afgørende, at vi kan opretholde løbende slagtning og forædling uden længerevarende driftsstop. Der har i 2016/17 ikke været længerevarende driftsstop på koncernens anlæg som følge af nedbrud i IT-systemer eller manglende el-, gas- eller vandforsyning, men kortvarige strejker har forstyrret produktionen i perioder.

Selskabets produktionsstruktur med mange slagterier og forædlingsfabrikker giver mulighed for at tilpasse kapaciteten i op- og nedadgående retning. Parallelt hermed kan langt størstedelen af vores produkter fremstilles på mere end ét anlæg.

Kapacitetsudnyttelse og lagerbinding

Danish Crowns konkurrenceevne opretholdes bl.a. ved høj kapacitetsudnyttelse på produktionsanlæg med en høj grad af automatisering. Der pågår således vedvarende kapacitetstilpasninger via investeringer, strukturtilpasninger og opkøb med henblik på at fastholde og udbygge vores samlede konkurrenceevne. Ønsket om at opretholde høj kapacitetsudnyttelse vil sammenholdt med tidsmæssige forskydninger mellem råvaretilgang og optimalt afsætningstidspunkt medføre varierende lagerbeholdning. Ved indfrysning af færdigvarer opretholdes både kvalitetsniveauet og muligheden for at afsætte produkterne til den ønskede markedspris. →



Al kontrol i forhold til føde- varesikkerhed er digitaliseret og styres ved hjælp af tablets.

Fødevarerikkerhed

Som fødevarerproducerende virksomhed er Danish Crown afhængig af kundernes og forbrugernes tillid til vores produkter. Fødevarerikkerhed har derfor høj prioritet og er en integreret del af selskabets kvalitetsprogrammer. Fødevarerikkerhed er reguleret gennem lovgivning suppleret med en række internationale standarder for fødevarerikkerhed.

Selskabet er underlagt og efterlever gældende hygiejne- og fødevarerikkerhedskrav. Dette både i de lande, hvor vi har produktion, og i de lande, hvor vi afsætter produkter. Danish Crown er leverandør til de kunder og lande i verden, der har de højeste standarder for fødevarerikkerhed. Dette gør det nødvendigt at anvende den højeste fællesnævner i selskabets generelle krav til fødevarerikkerhed, hygiejne og sundhed.

Fødevarerikkerhed og hygiejne kontrolleres dagligt og optimeres løbende. Dette sker via vores interne kontrol-procedurer, myndighedernes daglige inspektion

og eksterne auditeringer. Fødevarerikkerhed er således integreret i processer og dokumentation samt i hele forsyningskæden fra leverandørudvælgelse og produkt-udvikling, gennem produktion og til distribution og af-sætning.

Ovennævnte forhold er, sammenholdt med den kontinu-erlige produktion, medvirkende til at reducere selskabets risiko for produkttilbagekaldelse som følge af svigt i føde- varerikkerheden.

Vi har beredskabs- og krisekommunikationsplaner klar, som øjeblikkeligt kan aktiveres for at informere om even- tuelle risici ved et produkt.

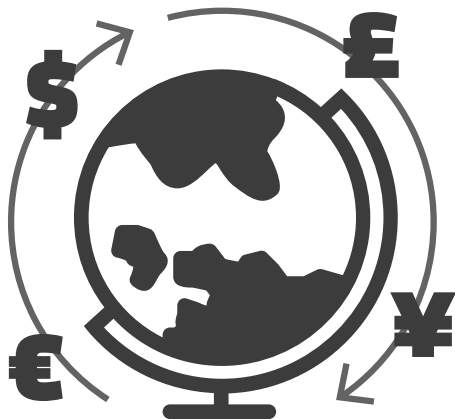
I september 2016 måtte vi tilbagekalde et større parti konserverprodukter fra det sydkoreanske marked. Sagen fik ikke sundhedsmæssige konsekvenser, da tilbagekal- delsen kom rettidigt. Herudover har der i 2016/17 ikke været produkttilbagekaldelser, som har medført aktive- ring af koncernens produkttilbagekaldelsesforsikring.

FINANSIELLE RISICI

Styring af finansielle risici

Selskabet er eksponeret for markedsrisici i form af ændringer i valutakurser og renteniveau samt kredit- og likviditetsrisici. Group Treasury styrer de finansielle risici i koncernen centralt og koordinerer likviditetsstyring og kapitalfrebringelse. Selskabet følger en bestyrelsesgodkendt finanspolitik, der opererer med en lav risikoprofil, således at valuta-, rente- og kreditrisici kun opstår med udgangspunkt i kommercielle forhold. Det fremgår ligeledes af finanspolitikken, at der ikke må foretages aktiv spekulation i finansielle instrumenter og aktiver.

Selskabets anvendelse af afledte finansielle instrumenter er reguleret gennem et bestyrelsesgodkendt regelsæt og afledte interne forretningsgange, der bl.a. fastlægger beløbsgrænser, og hvilke afledte finansielle instrumenter, der må anvendes.



Forsikringsbare risici

Selskabet forsikrer sig mod alle væsentlige forsikringsbare risici i det omfang, det vurderes at være økonomisk hensigtsmæssigt. Den løbende risikostyring og forståelse af forsikringsrisici gør det muligt at arbejde med en relativ høj selvfinansiering af forsikringskader og dermed fjerne frekvenskader fra forsikringsmarkederne.

Dette efterlader kun storskadescenarierne til forsikring, hvilket giver mulighed for at købe bredere dækninger og højere forsikringssummer.

Valutarisici

Selskabets valutarisici afdækkes primært ved at afpasse ind- og udbetalinger i samme valuta. Forskellen mellem ind- og udbetalinger i samme valuta udtrykker valutakursrisikoen, som almindeligvis afdækkes med træk på valutakassekreditter eller valutaterminforretninger. Det er vores politik løbende at afdække nettovalutaeksponeringen.

Renterisici

Det er vores målsætning at sikre en rimelig balance mellem selskabets eksponering mod variabel og fast rente. Renterisikoen fremstår som den årlige ændring i det finansielle cash flow, som en ændring på 1 procentpoint i renteniveauet vil medføre. Væsentlige ændringer i sammensætningen mellem variabel og fast rente godkendes af bestyrelsen.

Likviditetsrisici

Det er vores mål i forbindelse med lånoptagelse mv. at sikre størst mulig fleksibilitet gennem spredning af lånoptagelsen i forhold til forfalds- og genforhandlingstidspunkter og modparter under hensyntagen til prissætning mv. Det er selskabets strategi at have en overvægt af lange engagementer for at sikre stabilitet i finansieringsgrundlaget. Det er ligeledes strategien at have et tilstrækkeligt likviditetsberedskab til kontinuerligt at kunne disponere hensigtsmæssigt i tilfælde af uforudsete udsving i likviditetstrækket.

Kreditrisici

Den primære kreditrisiko i selskabet er relateret til tilgodehavender fra salg af varer. Der foretages en individuel kreditvurdering for hver enkelt kunde, hvor der ud fra en samlet vurdering af kundens sikkerhed samt geografiske placering tages stilling til, hvorvidt der skal anvendes kreditforsikring, remburs, forudbetaling eller åben kredit. Aftaler vedrørende afledte finansielle instrumenter med en nominal værdi på over 100 mio. kr. indgås som udgangspunkt alene med anerkendte forsikrings- eller kreditinstitutter med en kreditvurdering hos Standard & Poors på minimum niveau "A" rating. ●



Group CEO Jais Valeur og bestyrelsesformand Erik Bredholt foran Danish Crowns hovedkvarter i Randers, Danmark.

GOD SELSKABSLEDELSE

Værdiskabelse for selskabet og dets interessenter er i fokus i Danish Crowns proces for god selskabsledelse, som samtidig har til formål at sikre, at selskabet ledes og kontrolleres på ansvarlig vis.

Danish Crown-koncernens primære moderselskab er et andelsselskab, mens koncernen i øvrigt er organiseret i aktieselskabsform med Danish Crown A/S som moderselskab for selskabets forretningsenheder.

God selskabsledelse i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA fokuserer primært på samspillet med selskabets ejere og leverandører (andelshavere) og på andelsselskabets overordnede formål om bedst muligt at afsætte andelshavernes leverancer og sikre andelshavernes værdiskabelse på kort og langt sigt. Selskabet ledes på baggrund af selskabets vedtægter og anerkendte danske andelsretlige principper.

God selskabsledelse i Danish Crown A/S fokuserer på at optimere værdiskabelsen i koncernens danske og udenlandske forretningsaktiviteter. Formålet er at generere den størst mulige indtjening til ejerne på kort og langt sigt samt løbende at øge koncernens værdi. Selskabsledelsen har endvidere fokus på udvikling af positive relationer med selskabets kunder, medarbejdere, leverandører og øvrige interessenter samt at leve op til omgivelsernes krav til selskabet.

Som andelsejet selskab er Danish Crown ikke forpligtet til at overholde regler og vejledninger om god selskabsledelse for børsnoterede virksomheder. Vi har i vid udstrækning valgt at følge de anbefalinger for god selskabsledelse, som den danske Komité for god Selskabsledelse har fastlagt under hensyntagen til den særlige ejerstruktur, der gør sig gældende for selskabet. Vi har forholdt os til anbefalingerne og har i vores redegørelse for god sel-

skabsledelse i Danish Crown beskrevet, hvorledes anbefalingerne følges. På de få områder, hvor anbefalingerne ikke er fulgt, er årsagen hertil beskrevet.

De væsentligste områder, hvor Danish Crown ikke følger anbefalingerne, er:

- Selskabet er ikke børsnoteret, hvorfor der ikke vurderes at være behov for offentliggørelse af kvartalsrapporter. Selskabet offentliggør halvårsrapporter.
- Selskabets bestyrelse opfylder ikke anbefalingernes krav vedrørende sammensætning, uafhængighed, alder og valgperiode samt offentlighed omkring vederlag og vederlagspolitik. Dette følger af vores nære tilknytning til ejerne, der samtidig er leverandører til selskabet, samt Leverandørselskabets særlige karakter som andelsselskab med de deraf følgende valgprocedurer.
- Selskabet offentliggør ikke kommissorier og øvrige forhold omkring ledelsesudvalgene, idet disse anses for at være af intern karakter.
- Udøvelse af indflydelse på repræsentantskabsmøder kræver personligt fremmøde, hvilket er historisk betinget og fastlagt i Leverandørselskabets vedtægter.

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er den øverste myndighed i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA og består af op til 90 andelshavervalgte repræsentanter, der er valgt for to år ad gangen af og blandt selskabets andelshavere. →

Der afholdes møder inden for de etablerede valgkredse med henblik på at orientere om selskabets forhold, herunder fremlæggelse af årsrapporten. Dialogen med andelshaverne finder også sted løbende, primært via elektroniske ugebreve.

Repræsentantskabet har i 2016/17 afholdt i alt fem møder. Repræsentantskabet modtager generel information om selskabets aktuelle tilstand og kvartalsrapporter med regnskab og kommentarer til selskabets forretningsområder, der uddybes på møderne.

Repræsentantskabet modtager orientering om eller godkender efter indstilling fra bestyrelsen forhold af overordnet betydning for selskabet, herunder strategiplan, kapitalstruktur, årsrapport, overskudsdisponering og vedtægtsændringer. Herudover afholder selskabet to gange om året kredsmøder, hvor der lægges op til dialog med alle andelshavere.

Bestyrelsen i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA

Bestyrelsen i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA forestår den overordnede ledelse af selskabet og konstituerer sig årligt med formand og næstformand. Bestyrelsen består af op til 12 medlemmer og én observatør.

Ti medlemmer vælges blandt repræsentantskabsmedlemmerne ved regionale og landsdækkende valgmøder. Herudover kan repræsentantskabet vælge to uafhængige bestyrelsesmedlemmer, der ikke er andelshavere eller medarbejdere i selskabet. Bestyrelsens medlemmer vælges for to år ad gangen. Ultimo 2016/17 består bestyrelsen af ti valgte medlemmer og én observatør. Bestyrelsens opgaver er nærmere beskrevet i bestyrelsens forretningsorden og årshjulet for bestyrelsens arbejde.

Bestyrelsen har i 2016/17 afholdt 12 møder. Bestyrelsen udarbejder indstilling til generalforsamlingen i Danish Crown A/S om valg af bestyrelsesmedlemmer i dette selskab, ligesom den fastlægger overordnede krav til indtjening og strategi i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA og koncernen i øvrigt. Bestyrelsen behandler endvidere strategiske tiltag af væsentlig karakter for den samlede koncern, ligesom alle andelshavervendte emner behandles her.

Eftersom koncernens driftsaktiviteter ligger i Danish Crown A/S, er relevante bestyrelsesudvalg placeret under bestyrelsen i dette selskab, ligesom det er tilfældet med en række andre opgaver inden for god selskabsledelse.

Bestyrelsen i Danish Crown A/S

Bestyrelsen i Danish Crown A/S forestår den overordnede ledelse af selskabet og konstituerer sig årligt med formand og næstformand. Den består af 6-15 medlemmer. Ultimo 2016/17 består bestyrelsen af 13 medlemmer, hvoraf ti medlemmer er valgt af Leverandørselskabet Danish Crown AmbA som eneste aktionær, og tre medlemmer er valgt af selskabets medarbejdere. Fire af de ti medlemmer valgt af Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er uafhængige, mens seks er valgt blandt medlemmerne af bestyrelsen i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA. Bestyrelsen vælges for ét år ad gangen.

Bestyrelsens opgaver er nærmere beskrevet i bestyrelsens forretningsorden samt i årshjulet for bestyrelsens arbejde. Gennem detaljerede månedss- og kvartalsrapporter rapporterer direktionen løbende til bestyrelsen om selskabets økonomiske stilling. Desuden fremlægges budgetter, større investeringer, større strategiske tiltag, strategiplaner og årsrapporter for bestyrelsen med henblik på godkendelse. Selskabets forretningsmæssige risici vurderes og rapporteres løbende, og bestyrelsen tager årligt stilling til selskabets risikostyring og kontrolsystemer. Der foretages løbende evaluering af bestyrelsens arbejde, herunder samarbejdet med direktionen.

Bestyrelsen har i 2016/17 afholdt 11 møder. Bestyrelsen mødes med selskabets revisorer i forbindelse med aflæggelse af årsrapport og fremlæggelse af revisionsprotokol.

Bestyrelsen har nedsat et Revisionsudvalg med det primære formål at overvåge processerne relateret til koncernens regnskabsaflæggelse, interne kontrol- og risikostyringssystemer samt til overvågning af den eksterne lovpligtige revision. Desuden mødes Revisionsudvalget årligt med revisorerne uden direktionens tilstedeværelse. Revisionsudvalgets formand er et uafhængigt medlem af bestyrelsen. I 2016/17 er Jesper V. Christensen valgt som ny formand.

Herudover har bestyrelsen nedsat et Nominerings- og Aflønningsudvalg, der udarbejder indstilling til bestyrelsen om besættelse af bestyrelses- og udvalgsposter i koncernen samt vederlag herfor. Vederlagspolitikker og struktur for koncernens ledelse vedtages af den samlede bestyrelse, mens direktionens vederlag og drøftelser herom varetages af bestyrelsens formandskab. Endelig har bestyrelsen nedsat to underudvalg til mere dybdegående behandling af forretningsmæssige forhold for henholdsvis Pork og Beef.

Direktionen i Danish Crown A/S

Direktionen i Danish Crown A/S består af Jais Valeur (Group CEO) og Preben Sunke (Group CFO). Direktionens opgaver og ansvarsfordeling er fastlagt i en af bestyrelsen udarbejdet direktioninstruks.

Bestyrelse og direktion i øvrige selskaber

Bestyrelse og ledelse i de øvrige selskaber er sammensat ud fra individuelle hensyn, men med generelt fokus på præcise referencelinjer og et decentralt og markedsbaseret resultat- og udviklingsansvar, således at den koncernmæssige koordinering primært finder sted på det strategiske niveau.

I de større selskaber sammensættes bestyrelserne af direktions- og bestyrelsesmedlemmer fra Danish Crown A/S samt af uafhængige bestyrelsesmedlemmer med relevante kompetencer inden for det pågældende forretningsområde.

Regnskabsafklæggelse og intern kontrol

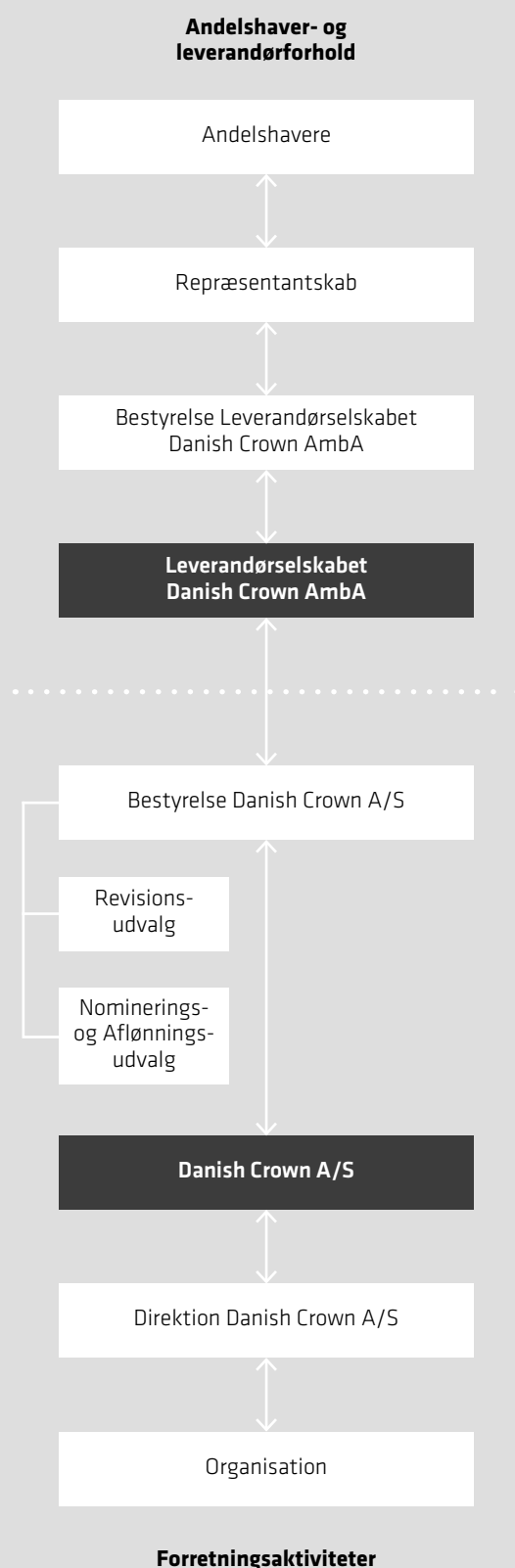
Koncernens processer omkring regnskabsafklæggelsen er tilrettelagt med henblik på at sikre en ensartet og troværdig regnskabsrapportering. Processerne baseres på grundprincipper om simpel organisationsstruktur med opdeling af ansvarsområder og klare rapporteringslinjer.

Bestyrelsen er ansvarlig for overvågning af koncernens interne kontrol og risikostyringsprocesser samt for regnskabsafklæggelsen. Direktionen er ansvarlig for at implementere processerne og har vedtaget en række politikker og procedurer for regnskabsafklæggelsen, som koncernens enheder skal følge. Blandt de væsentlige politikker og procedurer er en skattepolitik, en treasury-politik, en forsikringspolitik og en IT-politik (herunder en IT-sikkerhedspolitik) samt regnskabs- og rapporteringsinstrukser.

Bestyrelsen har besluttet ikke at etablere en whistleblower-ordning på koncernniveau eller en intern revision, men følger løbende udviklingen i koncernen med henblik på at vurdere behovet herfor.

Koncernregnskabet revideres af uafhængige revisorer, der vælges af repræsentantskabet. ●

LEDELSESSTRUKTUR



MANGFOLDIGHED

Danish Crown er som selskab en af de mest diverse og socialt inkluderende virksomheder på det danske og europæiske arbejdsmarked.

Vores diversitetsdagsorden er en strategisk prioritet, der handler om at sikre, at vi som organisation opnår de positive effekter, som følger af at have en mangfoldig medarbejderstyrke. Det gælder både i relation til uddannelsesmæssig baggrund, køn, nationalitet og kulturelt tilhørsforhold.

Danish Crowns resultater inden for mangfoldighed og inklusion er bl.a. opnået i kraft af flere målrettede forløb og initiativer, der med stor succes har hjulpet mennesker, som har stået uden for arbejdsmarkedet i en længere periode, tilbage på arbejdsmarkedet som værdifulde medarbejdere i Danish Crown. Tilsvarende har vi som virksomhed med god succes fokuseret på at hjælpe flygtninge i arbejde, hvilket vi har høstet stor politisk anerkendelse for. Dette arbejde finder sted i et godt og tæt samarbejde med de lokale kommuner og jobcentre. Det betyder, at Danish Crown i dag har over 79 forskellige nationaliteter repræsenteret i den samlede arbejdsstyrke, samt at vi fortsætter med at forbedre vores kønsdiversitet på tværs af medarbejdergrupper.

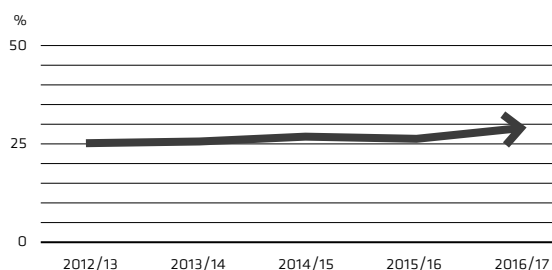
Vores fokus på styrkelsen af virksomhedens mangfoldighed vil fortsætte. I Danish Crown vil der i de kommende år blive fokuseret ekstra meget på at sikre, at den diversitet, der eksisterer på medarbejderniveau, også afspejles i vores samlede ledelsesorganisation – til og med topledelsesniveauet. Derfor er der allerede iværksat en række initiativer, der skal understøtte dette arbejde.

Selskabet er i øjeblikket i gang med en transformationsproces i den danske del af organisationen med henblik på at gøre denne mere global. Det betyder bl.a., at medarbejderne bliver tilbudt at få vurderet deres engelskkompetencer og efterfølgende modtage engelskundervisning, hvis der er behov for det. Dette sker for bedre at sikre samarbejde mellem medarbejdere fra de mange forretningsenheder – men også for at opbygge og udnytte en mangfoldighedsmæssig bredere, international pulje af talenter, som kan være med til at udvikle vores forretning i relation til 4WD-strategien.

Der er i koncernen sat ekstra fokus på medarbejderudvikling i de kommende år med henblik på – via målrettet kompetenceudvikling – at tiltrække og fastholde en så mangfoldig talentmasse som overhovedet muligt.

Der er også defineret en klar rekrutteringspolitik, der stiller krav om, at begge køn skal være repræsenteret blandt top tre-kandidaterne til et job.

Grafen nedenfor viser, at andelen af kvinder i lederstillinger i selskabet har været svagt stigende i de seneste år.



Koncernen har styrket HR-organisationen i det forgangne år. Denne styrkelse skal være med til at sikre, at de nødvendige initiativer iværksættes i de lokale forretningsenheder og på tværs af koncernen.

Fordelingen mellem mænd og kvinder i bestyrelserne i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA, Danish Crown A/S, Tulip Food Company A/S, DAT-Schaub A/S, ESS-FOOD A/S, Scan-Hide A.m.b.a. og SPF-Danmark A/S, der er omfattet af årsregnskabslovens § 99b, viser, at denne indsats er nødvendig, eftersom kun tre ud af de syv selskaber lever op til de lokalt fastsatte mål. For så vidt angår Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er der ingen kvinder i bestyrelsen, hvilket ikke lever op til målet på 10 pct. Udfordringen for flere af selskaberne ligger i kønsfordelingen blandt Danish Crowns ejere. Målene for 2021 er ikke nået i det forgangne år, fordi der ikke har været foretaget udskiftninger, eller fordi det desværre ikke har været muligt at tiltrække personer med de rigtige kompetencer.

I løbet af året har Danish Crown valgt at deltage i det nye ligestillingsinitiativ "Gender Diversity Roundtable Denmark". Formålet er at komme med konkrete løsninger til, hvordan man i Danmark kan få flere kvinder i ledelsespositioner. Vi er en af 15 deltagere i rådet, der er etableret på initiativ af UN Women Nordic Office og konsulentvirksomheden Boston Consulting Group. Deltagerne i rådet kommer fra den private sektor, de danske universiteter samt en bred vifte af samfundsorganisationer. ●

DIREKTION OG BESTYRELSE

DIREKTION



GROUP CEO

Jais Valeur
Indtrådt: 2016

Bestyrelsesmedlem i:
Royal Unibrew A/S
Foss A/S

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Dansk Industris Udvalg for Erhvervspolitik
Disruptionrådet - Partnerskab for
Danmarks fremtid



GROUP CFO

Preben Sunke
Indtrådt: 2002

Bestyrelsesmedlem i:
Santa Fe Group (næstformand)
Skandia Kalk Holding ApS

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Dansk Industris Udvalg for Energi- og Klimapolitik
(formand)
Slagteriernes Arbejdsgiverforening (formand)
Nykredits repræsentantskab

BESTYRELSE



FORMAND

Erik Bredholt * 1) 2) 3) 4)
Indtrådt: 2001

Bestyrelsesmedlem i:
Industriens Pensionsforsikring A/S
Livlande Holding A/S

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Danske Slagterier
Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer
Slagteriernes Arbejdsgiverforening
(næstformand)
Svineafgiftsfonden
Dansk Industris Hovedbestyrelse



NÆSTFORMAND

Asger Krogsgaard * 1) 2) 3) 4)
Indtrådt: 2003

Bestyrelsesmedlem i:
Norma og Frode S. Jacobsens Fond

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Danske Slagterier (formand)
Formandskab, Landbrug & Fødevarer (næstformand)
Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
(formand)
Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer
(formand)
Primærbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
Svineafgiftsfonden (formand)
ICC Danmark (formand)



NÆSTFORMAND

Jesper Teddy Lok 2) 4)
CEO i Allianceplus Holding A/S
Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:
J. Lauritzen A/S (formand)
ESVAGT A/S (formand)
Allianceplus A/S (formand)
Dagrofa ApS (formand)
PostNord Danmark

BESTYRELSESMEDELMER



Peder Philipp * 1) 2) 3) 4)

Indtrådt: 1996

Bestyrelsesmedlem i:
Fonden Ribe Vikingecenter

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Kødblandens Fællesråd (næstformand)
Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
Kvægafgiftsfonden (formand)



Erik Larsen * 1) 2) 4)

Indtrådt: 1996

Bestyrelsesmedlem i:
OK a.m.b.a. (næstformand)
Sparekassen Sjælland-Fyn A/S

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Primærbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
Landbrug & Fødevarer, Svineproduktion (formand)
Veterinærudvalget, Landbrug & Fødevarer



Peter Fallesen Ravn * 1) 2)

Indtrådt: 2008

Tillidspost i interesseorganisation:
Koordineringsgruppen for Økologisk Svinekød



Majken Schultz 2)

Professor, Ph. D.

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:
Realdania
Danske Spil A/S
Bang & Olufsen A/S



Jesper V. Christensen 2) 3)

EVP og CFO i Danfoss A/S

Indtrådt: 2016

Bestyrelsesmedlem i:
Danfoss International A/S
Danfoss Power Electronics A/S
Sondex Holding A/S
Danfoss Power Solutions Inc.

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Dansk Industris Hovedbestyrelse
Fremstillingsindustrien, Dansk Industri



Mads Nipper 2)

Group President, CEO i Grundfos Holding A/S

Indtrådt: 2016

Bestyrelsesmedlem i:
Bang & Olufsen A/S

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Dansk Industris Hovedbestyrelse
Dansk Industris Udvalg for Erhvervs politik
Repræsentantskabet for Design Skolen Kolding



Knud Jørgen Lei * 1)

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:
Timis Agro ApS

Tillidspost i interesseorganisation:
Svineafgiftsfonden



Søren Bonde * 1)

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:
NGF Nature Energy Trekanten A/S

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Landbrug & Fødevarer, Svineproduktion
Danske Svinelagterier, Landbrug & Fødevarer
(observatør)

BESTYRELSESMEDLEMMER (FORTSAT)



Niels Daugaard Buhl ^{* 1)}

Indtrådt: 2006

Bestyrelsesmedlem i:
JS Bolig A/S

Tillidspost i interesseorganisation:
Veterinærudvalget, Landbrug & Fødevarer



Cay Wulff Sørensen ^{* 1)}

Indtrådt: 2009

Tillidspost i interesseorganisation:
Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer



Palle Joest Andersen ^{* 1) 2) 4)}

Indtrådt: 2009

Bestyrelsesmedlem i:
AKV Langholt AmbA

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
Landbrug & Fødevarer, Svineproduktion
Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer



Kim Tovgaard Nielsen ²⁾

Indtrådt: 2017 (medarbejdervalgt)



Paul Sejer ²⁾

Indtrådt: 2015 (medarbejdervalgt)



Hans Jørgen Frank ²⁾

Indtrådt: 2017 (medarbejdervalgt)

OBSERVATØR



Karsten Willumsen ^{* 1)}

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:
RYK-Fonden til Varetagelse af Registrering
og Ydelseskontrol (næstformand)

Tillidsposter i interesseorganisationer:
Kvægafgiftsfonden
Kødbbranchens Fællesråd
Landbrug & Fødevarer, Kvæg
Herning-Ikast Landboforening (formand)

* Driver selvstændigt landbrug i personligt ejet virksomhed eller selskabsform og er andelshaver.

- 1) Bestyrelsesmedlem i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA
- 2) Bestyrelsesmedlem i Danish Crown A/S
- 3) Medlem af Revisionsudvalget
- 4) Medlem af Nominerings- og Aflønningsudvalget

5

KONCERNREGNSKAB

- 57** Resultat- og
totalindkomstopgørelse
- 58** Balance
- 60** Egenkapitalopgørelse
- 61** Pengestrømsopgørelse
- 62** Koncern noter
- 100** Moderselskab
- 110** Påtegninger
- 112** Koncernoversigt

Resultatopgørelse 1. oktober 2016 - 30. september 2017

Mio. kr.	Note	Koncern	
		2016/17	2015/16
Nettoomsætning	2	62.024	60.038
Produktionsomkostninger	3,4	-54.232	-51.924
Bruttoresultat		7.792	8.114
Distributionsomkostninger	3,4	-4.159	-4.310
Administrationsomkostninger	3,4,5	-1.774	-1.721
Andre driftsindtægter		18	32
Andre driftsomkostninger		-14	-5
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	12	60	57
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)		1.923	2.167
Særlige poster	6	526	-99
Resultat af primær drift efter særlige poster		2.449	2.068
Finansielle indtægter	7	74	64
Finansielle omkostninger	8	-299	-298
Resultat før skat		2.224	1.834
Skat af årets resultat	9	-202	-195
Årets resultat		2.022	1.639
Fordeling af årets resultat			
Moderselskabets andelshavere		1.950	1.620
Minoritetsinteresser		72	19
		2.022	1.639

Totalindkomstopgørelse 1. oktober 2016 - 30. september 2017

Årets resultat		2.022	1.639
Poster, der efterfølgende overføres til resultatopgørelsen:			
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder		-59	-294
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures	12	1	1
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		18	15
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme		-11	-7
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder		3	47
Skat af anden totalindkomst		1	-1
Overført til resultatopgørelsen, særlige poster		-53	2
Poster, der ikke overføres til resultatopgørelsen:			
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	17	149	-260
Skat af anden totalindkomst	9	-25	44
Anden totalindkomst		24	-453
Totalindkomst		2.046	1.186
Fordeling af totalindkomst			
Moderselskabets andelshavere		1.985	1.167
Minoritetsinteresser		61	19
		2.046	1.186

Balance – aktiver 30. september 2017

Mio. kr.	Note	Koncern	
		30.09.2017	30.09.2016
Immaterielle aktiver	10	2.728	2.686
Materielle aktiver	11	8.757	9.748
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	12	266	242
Andre værdipapirer og kapitalandele	13	347	10
Biologiske aktiver	14	68	69
Udskudte skatteaktiver	18	378	388
Langfristede aktiver		12.544	13.143
Varebeholdninger	15	4.027	4.181
Biologiske aktiver	14	219	213
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	16	6.282	6.240
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere		434	479
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		42	48
Andre tilgodehavender		617	613
Periodeafgrænsningsposter		128	121
Andre værdipapirer og kapitalandele	13	41	88
Likvide beholdninger		99	131
Kortfristede aktiver		11.889	12.114
Aktiver i alt		24.433	25.257

Balance – passiver 30. september 2017

Mio. kr.	Note	Koncern	
		30.09.2017	30.09.2016
Andelshaverkonti	26	1.560	1.568
Personlige ansvarlige konti	26	270	215
Andre reserver		-155	-65
Overført resultat		5.679	4.950
Egenkapital tilhørende moderselskabets andelshavere		7.354	6.668
Egenkapital tilhørende minoritetsinteresser		257	229
Egenkapital		7.611	6.897
Pensionsforpligtelser	17	190	376
Udskudte skatteforpligtelser	18	262	264
Andre hensatte forpligtelser	19	116	119
Lån	20	7.850	9.921
Anden gæld		5	19
Langfristede forpligtelser		8.423	10.699
Andre hensatte forpligtelser	19	226	119
Lån	20	1.953	1.339
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.742	3.942
Gæld til associerede virksomheder		42	44
Skyldig selskabsskat		87	79
Anden gæld		2.306	2.097
Periodeafgrænsningsposter		43	41
Kortfristede forpligtelser		8.399	7.661
Forpligtelser		16.822	18.360
Passiver i alt		24.433	25.257
Operationelle leasingforpligtelser	21		
Køb af virksomheder	22		
Salg af virksomheder	23		
Eventualforpligtelser	24		
Sikkerhedsstillelser	25		
Andelshavernes rettigheder og hæftelser	26		
Finansielle risici og finansielle instrumenter	28		
Nærtstående parter	29		
Begivenheder efter balancedagen	30		

Egenkapitalopgørelse 30. september 2017

Mio. kr.	Andelshaverkonti	Personlige ansvarlige konti	Reserve for valuta-kursreguleringer	Reserve for værdi-regulering af sikringsinstrumenter	Overført resultat	I alt	Egenkapital tilhørende minoritetsinteresser	Egenkapital i alt
Egenkapital 30.09.2015	1.572	113	241	-68	5.112	6.970	202	7.172
Årets resultat	0	102	0	0	1.518	1.620	19	1.639
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder	0	0	-294	0	0	-294	0	-294
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures	0	0	0	0	1	1	-1	0
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	0	0	0	15	0	15	0	15
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme	0	0	0	-7	0	-7	1	-6
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder	0	0	0	47	0	47	0	47
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	0	0	0	0	-260	-260	0	-260
Skat af anden totalindkomst	0	0	11	-12	44	43	0	43
Overført til resultatopgørelse	0	0	2	0	0	2	0	2
Anden totalindkomst i alt	0	0	-281	43	-215	-453	0	-453
Årets totalindkomst	0	102	-281	43	1.303	1.167	19	1.186
Indbetaling af andelskapital (netto)	-4	0	0	0	0	-4	0	-4
Udbetalt restbetaling	0	0	0	0	-1.425	-1.425	-25	-1.450
Udvanding af minoriteter	0	0	0	0	-40	-40	33	-7
Egenkapital 30.09.2016	1.568	215	-40	-25	4.950	6.668	229	6.897
Årets resultat	0	55	0	0	1.895	1.950	72	2.022
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder	0	0	-47	0	0	-47	-12	-59
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures	0	0	0	0	1	1	0	1
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	0	0	0	18	0	18	0	18
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme	0	0	0	-12	0	-12	1	-11
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder	0	0	0	3	0	3	0	3
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	0	0	0	0	149	149	0	149
Skat af anden totalindkomst	0	0	3	-2	-25	-24	0	-24
Overført til resultatopgørelse	0	0	-139	86	0	-53	0	-53
Anden totalindkomst i alt	0	0	-183	93	125	35	11	24
Årets totalindkomst	0	55	-183	93	2.020	1.985	61	2.046
Indbetaling af andelskapital (netto)	-8	0	0	0	0	-8	0	-8
Udbetalt restbetaling	0	0	0	0	-1.295	-1.295	-28	-1.323
Udvanding af minoriteter	0	0	0	0	4	4	-5	-1
Egenkapital 30.09.2017	1.560	270	-223	68	5.679	7.354	257	7.611

Pengestrømsopgørelse 1. oktober 2016 - 30. september 2017

Mio. kr.	Note	Koncern	
		2016/17	2015/16
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)		1.923	2.167
Af- og nedskrivninger	4	1.387	1.452
Resultat af associerede virksomheder		-60	-57
Ændring i hensættelser		-167	37
Ændring i nettoarbejds kapital	27	-94	560
Pengestrømme vedrørende primær drift		2.989	4.159
Modtagne finansielle indtægter	7	33	36
Betalte finansielle omkostninger	8	-284	-279
Betalt selskabsskat		-208	-292
Pengestrømme vedrørende drift		2.530	3.624
Køb af immaterielle aktiver	10	-74	-47
Salg af immaterielle aktiver		1	3
Køb af materielle og biologiske aktiver	11,14	-986	-1.091
Salg af materielle aktiver		124	211
Køb af andre værdipapirer og kapitalandele		-339	-18
Salg af andre værdipapirer og kapitalandele		56	111
Køb af virksomheder	22	-246	-160
Salg af virksomheder	23	840	0
Modtaget udbytte	12	31	117
Pengestrømme vedrørende investeringer		-593	-874
Udbetaling af restbetaling		-1.295	-1.425
Betaling til minoriteter		-28	-92
Betaling fra minoriteter		0	30
Provenu ved låntagning		399	2.364
Afdrag på lån		-1.037	-3.596
Indbetaling af andelskapital		203	209
Udbetaling af andelskapital		-211	-213
Pengestrømme vedrørende finansiering		-1.969	-2.723
Ændring i likvider		-32	27
Likvider 30.09.2016		131	104
Likvider 30.09.2017	27	99	131

KONCERN NOTER

64	Note 1 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger	67	Note 9 Skat af årets resultat
64	Note 2 Nettoomsætning	68	Note 10 Immaterielle aktiver
65	Note 3 Personaleomkostninger	70	Note 11 Materielle aktiver
65	Note 4 Af- og nedskrivninger	71	Note 12 Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures
66	Note 5 Honorar til moderselskabets repræsentantskabsvalgte revisor	72	Note 13 Andre værdipapirer og kapitalandele
66	Note 6 Særlige poster	72	Note 14 Biologiske aktiver
66	Note 7 Finansielle indtægter	73	Note 15 Varebeholdninger
66	Note 8 Finansielle omkostninger	73	Note 16 Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser

74	Note 17 Pensionsordninger	82	Note 25 Sikkerhedsstillelser
77	Note 18 Udskudt skat	82	Note 26 Andelshavernes rettigheder og hæftelser
78	Note 19 Andre hensatte forpligtelser	82	Note 27 Specifikationer til pengestrømsopgørelse
79	Note 20 Lån	83	Note 28 Finansielle risici og finansielle instrumenter
79	Note 21 Operationelle leasingforpligtelser	90	Note 29 Nærtstående parter
80	Note 22 Køb af virksomheder	90	Note 30 Begivenheder efter balancedagen
81	Note 23 Salg af virksomheder	91	Note 31 Anvendt regnskabspraksis
81	Note 24 Eventualforpligtelser		

Noter

1 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Ved udarbejdelsen af årsrapporten i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis er det nødvendigt, at ledelsen foretager skøn og opstiller forudsætninger, der påvirker de indregnede aktiver og forpligtelser, herunder de medtagne oplysninger omkring eventuelaktiver og -forpligtelser.

Ledelsen foretager sine skøn med udgangspunkt i historiske erfaringer samt øvrige forudsætninger, som vurderes relevante på det givne tidspunkt. Disse skøn og forudsætninger danner grundlag for de indregnede regnskabsmæssige værdier af aktiver og forpligtelser samt de afledte effekter indregnet i resultatopgørelsen. De faktiske resultater kan afvige herfra.

Ledelsen anser følgende skøn og vurderinger for væsentlige for udarbejdelsen af koncernregnskabet.

Produktionsomkostninger

Køb af slagtedyr fra andelshaverne indregnes til årets løbende noteringspris og omfatter således ikke andel af restbetaling, der sidestilles med udbytte.

Materielle aktiver

Ledelsen foretager regnskabsmæssige skøn vedrørende restværdier, og disse revurderes årligt.

Der foretages desuden særskilte vurderinger af behov for nedskrivninger i forbindelse med kapacitetstilpasninger, lukning af anlæg eller andre situationer, hvor der er indikation af behov for nedskrivninger som følge af ændrede produktions- eller markedsforhold.

Der er i 2016/17 ikke identificeret nedskrivningsbehov på koncernens materielle aktiver. I 2015/16 blev der nedskrevet 99 mio. kr. på anlægsaktiver, der er taget ud af produktion i forbindelse med omlægning af produktionsprocesser.

Værdiforringelsestest

Koncernen foretager minimum én gang årligt test for værdi-

forringelse af goodwill og immaterielle aktiver med ubestemmelig levetid. En yderligere beskrivelse af grundlaget for regnskabsmæssige skøn findes i note 10.

Varebeholdninger

Ved vurdering af nettorealiseringsværdien af varebeholdninger af fersk/frossent kød og tarme foretager ledelsen skøn over den forventede udvikling i markedsprisen. Prisudviklingen på verdensmarkedet kan være påvirket af adgangen til afsætning på de større markeder.

Der er ikke foretaget væsentlige nedskrivninger på varebeholdninger i 2016/17. I 2015/16 var verdensmarkedspriserne for lammetarme faldende, hvilket gav anledning til nedskrivninger på lageret af lammetarme.

Der henvises til note 15 for specifikationer af varebeholdninger.

Udskudte skatteforpligtelser og skatteaktiver

Udskudte skatteaktiver indregnes, såfremt det er sandsynligt, at der vil være skattepligtig indkomst til stede i fremtiden, som vil gøre det muligt at anvende de tidsmæssige forskelle eller skattemæssige fremførbare underskud. Koncernens udskudte skatteaktiver knytter sig primært til fremtidige skattemæssige afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver.

Ledelsen foretager i den forbindelse et skøn over de kommende års indtjening baseret på budgetter og strategiforecasts i de juridiske enheder, skatteaktiverne vedrører.

Som følge af større usikkerhed om den fremtidige indtjening i underskudsgivende enheder er der foretaget nedskrivning på hovedparten af de skatteaktiver, der knytter sig til fremførbare skattemæssige underskud.

Der henvises til note 18, der indeholder specifikation af udskudte skatteforpligtelser og skatteaktiver.

2 Nettoomsætning

	Mio. kr.	2016/17	2015/16
Fordeling på markeder:			
Danmark		5.681	5.296
Udland		56.343	54.742
		62.024	60.038
Fordeling på forretningsområder:			
Fresh Meat Pork		23.913	22.867
Fresh Meat Beef		4.461	3.625
Ingredients – DAT-Schaub		3.588	3.397
Foods		23.706	23.033
Øvrige selskaber		6.356	7.116
		62.024	60.038

Noter

3 Personaleomkostninger	Mio. kr.	2016/17	2015/16
Gager og lønninger		6.523	6.618
Bidragbaserede pensionsordninger		383	368
Ydelsesbaserede pensionsordninger		10	6
Andre omkostninger til social sikring		671	721
		7.587	7.713
Personaleomkostningerne er fordelt således:			
Produktionsomkostninger		5.869	6.019
Distributionsomkostninger		750	660
Administrationsomkostninger		968	1.034
		7.587	7.713
Heraf:			
Vederlag til moderselskabets bestyrelse		8	7
Vederlag til moderselskabets repræsentantskab		1	1
Vederlag til moderselskabets direktion		18	51
		27	59
Gennemsnitligt antal medarbejdere		25.956	26.276
Vederlag til ledelsen består af bestyrelseshonorarer og fast løn. Et medlem af direktionen modtager derudover 8 pct. af den faste løn i pensionsydelse. Koncernens ledelse består af koncerndirektionen. Der er ikke øvrige nøglepersoner i ledelsen.			
4 Af- og nedskrivninger			
Afskrivninger af immaterielle aktiver:			
Produktionsomkostninger		6	10
Distributionsomkostninger		26	31
Administrationsomkostninger		35	28
		67	69
Afskrivninger af materielle aktiver:			
Produktionsomkostninger		1.229	1.285
Distributionsomkostninger		27	24
Administrationsomkostninger		48	59
		1.304	1.368
Værdiregulering af biologiske aktiver:			
Produktionsomkostninger		16	15
		16	15
Nedskrivning af materielle aktiver:			
Særlige poster		0	99
		0	99
Gevinst ved salg af langfristede aktiver		11	25
Tab ved salg af langfristede aktiver		13	6

Noter

5 Honorar til moderselskabets repræsentantskabsvalgte revisor	Mio. kr.	2016/17	2015/16
PwC:			
Lovpligtig revision		6	0
Honorar for andre erklæringsopgaver med sikkerhed		0	0
Skatterådgivning		1	0
Andre ydelser		22	0
		29	0
Deloitte:			
Lovpligtig revision		0	7
Honorar for andre erklæringsopgaver med sikkerhed		0	0
Skatterådgivning		0	2
Andre ydelser		0	1
		0	10
6 Særlige poster			
Særlige poster, indtægter:			
Gevinst ved salg af aktivitet (Plumrose)		526	0
		526	0
Særlige poster, udgifter:			
Nedskrivning på anlæg (vedrørende produktionsomkostninger)		0	-99
		0	-99
		526	-99
7 Finansielle indtægter			
Renter, likvide beholdninger mv.		33	36
Valutakursgevinster og -tab, netto		30	21
Dagsværdiregulering af afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af finansielle instrumenters dagsværdi		-62	35
Dagsværdiregulering af sikrede finansielle instrumenter		62	-35
Dagsværdiregulering overført fra egenkapital vedrørende sikring af fremtidige pengestrømme		11	7
		74	64
8 Finansielle omkostninger			
Renter, kreditinstitutter mv.		284	279
Valutakursgevinster og -tab, netto		15	19
		299	298
Der er i regnskabsåret indregnet 0 mio. kr. i finansieringsomkostninger i kostprisen for materielle aktiver under udførelse (2015/16: 0 mio. kr.).			

Noter

9 Skat af årets resultat	Mio. kr.	2016/17	2015/16
Aktuel skat		210	172
Ændring i udskudt skat		-46	47
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent		6	-33
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat		-14	17
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat		-5	-15
Nedskrivning af skatteaktiver		38	2
Tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver		0	-10
		189	180
Skat i kooperationsbeskattede virksomheder og skat af anden ikke-indkomstbeskattet indkomst		13	15
Skat af årets resultat		202	195
Skat af årets resultat kan forklares således:			
Beregnet skat ved en skatteprocent på 22 %		477	394
Effekt af forskelle i skatteprocenter for udenlandske virksomheder		52	19
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent		6	-33
Skat i kooperationsbeskattede virksomheder og skat af anden ikke-indkomstbeskattet indkomst		13	15
Skattemæssig værdi af resultat i kooperationsbeskattede virksomheder		-237	-218
Skattemæssig værdi af ikke-skattepligtige indtægter*		-145	-17
Skattemæssig værdi af ikke-fradragsberettigede omkostninger		17	41
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat		-14	17
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat		-5	-15
Nedskrivning af skatteaktiver		38	2
Tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver		0	-10
		202	195
Effektiv skatteprocent (%)		9,1	10,6
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder		-3	-11
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		4	3
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme		-2	-1
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder		0	10
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.		25	-44
Skat af anden totalindkomst		24	-43

* Hovedparten af 2016/17-tallet vedrører ikke-skattepligtig gevinst fra salg af Plumrose.

Noter

10 Immaterielle aktiver	Mio. kr.	Goodwill	Software	Erhvervede varemærker mv.	I alt
Kostpris 01.10.2016		2.207	519	876	3.602
Valutakursreguleringer		-31	-2	-1	-34
Tilgang ved virksomhedsovertagelse		76	1	8	85
Tilgang		0	68	6	74
Afgang ved virksomhedsoverdragelse		0	-30	0	-30
Afgang		0	-22	0	-22
Kostpris 30.09.2017		2.252	534	889	3.675
Af- og nedskrivninger 01.10.2016		0	408	508	916
Valutakursreguleringer		0	-1	0	-1
Årets afskrivninger		0	42	25	67
Afgang ved virksomhedsoverdragelse		0	-14	0	-14
Afskrivninger på årets afgang		0	-21	0	-21
Af- og nedskrivninger 30.09.2017		0	414	533	947
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017		2.252	120	356	2.728
Kostpris 01.10.2015		2.320	486	880	3.686
Valutakursreguleringer		-132	-1	-7	-140
Tilgang ved virksomhedsovertagelse		19	1	2	22
Tilgang		0	46	1	47
Afgang		0	-13	0	-13
Kostpris 30.09.2016		2.207	519	876	3.602
Af- og nedskrivninger 01.10.2015		0	378	480	858
Valutakursreguleringer		0	-1	0	-1
Årets afskrivninger		0	41	28	69
Afskrivninger på årets afgang		0	-10	0	-10
Af- og nedskrivninger 30.09.2016		0	408	508	916
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016		2.207	111	368	2.686

Bortset fra goodwill med ubestemmelig levetid anses alle andre immaterielle aktiver for at have bestemmelige brugstider, som aktiverne afskrives over.

Nedskrivningstest af goodwill

Goodwill opstået i forbindelse med virksomhedskøb o.l. fordeles på overtagelsestidspunktet til de pengestrømsfrembringende enheder, som forventes at opnå

økonomiske fordele af virksomhedssammenslutningen. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill før foretagne nedskrivninger er fordelt således på pengestrømsfrembringende enheder:

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Tulip Ltd		605	619
Sokolów S.A.		506	505
DAT-Schaub A/S		366	383
KLS Ugglarps AB		95	75
Tulip Food Company A/S		174	171
Pork		48	0
Beef		26	0
Danish Crown		432	454
		2.252	2.207

Noter

10 Immaterielle aktiver (fortsat)

Goodwill testes for værdiforringelse minimum én gang årligt og hyppigere, hvis der er indikationer på værdiforringelse. Den årlige test for værdiforringelse foretages ultimo regnskabsåret og har i indeværende regnskabsår ikke givet anledning til nedskrivning af goodwill. Genindvindingsværdien af de enkelte pengestrømsfrembringende enheder, som goodwillbeløbene er fordelt på, opgøres med udgangspunkt i beregninger af enhedernes kapitalværdi.

Til brug for beregning af de pengestrømsfrembringende enheders kapitalværdi er anvendt de pengestrømme, der fremgår af selskabernes budgetter og strategiplaner for de kommende fem regnskabsår. Hvor strategiplanerne tidsmæssigt er forskudte, er der taget højde for dette. For regnskabsår efter budget- og strategiperioderne (terminalperioden) er der sket ekstrapolation af pengestrømmene i den seneste strategiperiode korrigeret for forventede vækstrater for de konkrete markeder.

De væsentligste usikkerheder er i den forbindelse knyttet til fastlæggelse af diskonteringsfaktorer og vækstrater samt de usikkerheder og risici, der afspejles i budget- og strategitallene.

De fastlagte diskonteringsfaktorer afspejler markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge, udtrykt ved en risikofri rente, og de specifikke risici, der er knyttet til den enkelte pengestrømsfrembringende enhed.

Diskonteringsfaktorer fastlægges som udgangspunkt på "efter skat"-basis på grundlag af den vurderede Weighted Average Cost of Capital (WACC).

De anvendte vækstrater er baseret på de enkelte selskabers prognoser og strategiplaner samt forventninger til diskonteringsfaktorer, rente- og inflationsniveau. De anvendte vækstrater overstiger ikke den gennemsnitlige forventede langsigtede vækstrate for de pågældende markeder.

De væsentligste budgetforudsætninger knytter sig til forventninger til den organiske vækst i tonnage på det eller de markeder, hvor selskaberne primært opererer, til mulighederne for at gå op i værdikæden (flere og mere forædlede produkter) og til udviklingen i råvarepriserne for hovedprodukterne (grise- og oksekød samt biprodukter). For Tulip Ltd, Sokołów og KLS Ugglarps gælder det forventningerne på henholdsvis det engelske, polske og svenske marked, mens vurderingen for DAT-Schaub og Tulip Food Company dækker en række hovedmarkeder på verdensplan. Skønnene over vækst og forholdet mellem salgs- og råvarepriser i budget- og strategiperioderne er baseret på historiske erfaringer og forventninger til fremtidige vækst- og markedsforhold.

Tulip Ltd har i 2015/16 og 2016/17 realiseret tab. Der er udarbejdet og iværksat en turn-around-plan. Planen indeholder en række initiativer både inden for salg og produktion samt forretningsunderstøttende interne processer. Ved udgangen af 2016/17 er selskabet foran planen. Effekterne af planen er indarbejdet i de estimerede resultater, der er anvendt i værdiforringelsestesten.

De væsentligste parametre anvendt ved beregning af genindvindingsværdierne er følgende:

	Vækstfaktor i terminalperioden %		Risikofri rente, 10-årig swaprente %		WACC efter skat %		WACC før skat %	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
Tulip Ltd	1,0	1,0	1,0	1,3	5,4	4,6	6,5	4,9
Sokołów S.A.	1,0	1,0	3,2	2,4	7,8	5,6	9,6	6,0
DAT-Schaub A/S	1,0	1,0	0,6	0,8	4,9	4,0	6,3	4,3
KLS Ugglarps AB	1,0	1,0	0,5	1,0	4,7	4,4	6,0	4,7
Tulip Food Company A/S	1,0	1,0	0,6	0,8	4,9	4,0	6,3	4,3
Pork	1,0	-	0,6	-	4,9	-	6,3	-
Beef	1,0	-	0,6	-	4,9	-	6,3	-
Danish Crown	1,0	1,0	0,6	0,8	4,9	4,0	6,3	4,3

Noter

11 Materielle aktiver	Mio. kr.	Grunde og bygninger	Produktions-anlæg og maskiner	Andre anlæg, drifts-materiel og inventar	Anlæg under udførelse	I alt
Kostpris 01.10.2016		12.308	11.493	1.030	498	25.329
Valutakursreguleringer		-80	-108	-7	-4	-199
Færdiggørelse af anlæg under udførelse		52	238	20	-310	0
Tilgang ved virksomhedsovertagelse		90	80	9	12	191
Tilgang		170	510	70	178	928
Afgang ved virksomhedsoverdragelse		-559	-742	-14	-26	-1.341
Afgang		-350	-358	-116	0	-824
Kostpris 30.09.2017		11.631	11.113	992	348	24.084
Af- og nedskrivninger 01.10.2016		6.960	7.834	787	0	15.581
Valutakursreguleringer		-28	-62	-13	0	-103
Afgang ved virksomhedsoverdragelse		-260	-450	-12	0	-722
Årets af- og nedskrivninger		398	817	89	0	1.304
Af- og nedskrivninger på årets afgang		-330	-300	-103	0	-733
Af- og nedskrivninger 30.09.2017		6.740	7.839	748	0	15.327
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017		4.891	3.274	244	348	8.757
Heraf finansielt leasede aktiver		56	22	7	0	85
Heraf indregnede renteomkostninger		50	0	0	0	50
Kostpris 01.10.2015		12.606	11.829	1.165	611	26.211
Valutakursreguleringer		-331	-465	-43	-60	-899
Færdiggørelse af anlæg under udførelse		230	363	35	-628	0
Tilgang ved virksomhedsovertagelse		56	120	1	9	186
Tilgang		118	294	59	567	1.038
Afgang		-371	-648	-187	-1	-1.207
Kostpris 30.09.2016		12.308	11.493	1.030	498	25.329
Af- og nedskrivninger 01.10.2015		6.881	7.871	895	0	15.647
Valutakursreguleringer		-126	-333	-38	0	-497
Årets af- og nedskrivninger		495	882	108	0	1.485
Af- og nedskrivninger på årets afgang		-290	-586	-178	0	-1.054
Af- og nedskrivninger 30.09.2016		6.960	7.834	787	0	15.581
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016		5.348	3.659	243	498	9.748
Heraf finansielt leasede aktiver		60	26	4	0	90
Heraf indregnede renteomkostninger		53	0	0	0	53

Noter

12 Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	Mio. kr.	Associerede virksomheder 30.09.2017	Associerede virksomheder 30.09.2016	Joint ventures 30.09.2017	Joint ventures 30.09.2016
Kostpris 01.10.2016		164	232	19	3
Valutakursreguleringer		-2	0	0	-1
Tilgang		0	1	0	17
Afgang		0	-69	-2	0
Kostpris 30.09.2017		162	164	17	19
Værdireguleringer 01.10.2016		63	112	-4	0
Valutakursreguleringer		-2	-1	0	0
Andel af resultat		62	61	-2	-4
Andel af anden totalindkomst		1	1	0	0
Udlodning i årets løb		-31	-117	0	0
Tilgang		0	0	0	0
Afgang		0	7	0	0
Værdireguleringer 30.09.2017		93	63	-6	-4
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017		255	227	11	15

Daka Danmark A/S, Agri-Norcold A/S, Oriental Sino Limited og WestCrown GmbH's regnskabsår løber fra 1. januar til 31. december.

Til brug for indregning i Danish Crowns koncernregnskab udarbejdes regnskaber efter Danish Crown-koncernens regnskabspraksis for perioder svarende til Danish Crown-koncernens regnskabsperioder.

Noter

13 Andre værdipapirer og kapitalandele	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Børsnoterede obligationer		41	88
Unoterede aktier		347	10
		388	98
Værdipapirer er indregnet således i balancen:			
Langfristede aktiver		347	10
Kortfristede aktiver		41	88
		388	98
14 Biologiske aktiver			
Langfristede aktiver			
Kostpris 01.10.2016		80	99
Valutakursreguleringer		-2	-14
Tilgang		58	53
Afgang		-56	-58
Kostpris 30.09.2017		80	80
Værdiregulering 01.10.2016		-11	-11
Valutakursreguleringer		1	1
Årets regulering		-16	-14
Regulering på årets afgang		14	13
Værdireguleringer 30.09.2017		-12	-11
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017		68	69
Antal søer og orner 30.09.2017		45.135	42.373
Kortfristede aktiver			
Slagtegrise		217	211
Jordbeholdninger		2	2
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017		219	213
Antal slagtegrise 30.09.2017		399.498	376.445
Producerede kg (1.000) i årets løb		67.090	71.432

Noter

15 Varebeholdninger	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Råvarer og hjælpematerialer		654	762
Varer under fremstilling		534	569
Fremstillede varer og handelsvarer		2.839	2.850
		4.027	4.181
Vareforbrug		48.595	45.979
Årets nettonedskrivning af varebeholdninger indregnet som indtægt (-)/omkostning (+) i resultatopgørelsen		-18	17

16 Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser

Varedebitorer (brutto)	6.357	6.310
Nedskrivning til imødegåelse af tab 01.10.2016	-70	-71
Valutakursreguleringer	0	1
Årets konstaterede tab	11	11
Tilbageførte hensættelser	20	21
Årets hensættelser til dækning af tab	-36	-32
Nedskrivning til imødegåelse af tab 30.09.2017	-75	-70

Varedebitorer (netto)	6.282	6.240
-----------------------	-------	-------

Der foretages direkte nedskrivninger af tilgodehavender, hvis værdien ud fra en individuel vurdering af de enkelte debitors betalingssevne er forringet, f.eks. ved betalingsstandsning, konkurs e.l. Nedskrivninger foretages til opgjort nettorealiseringsværdi. Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender nedskrevet til nettorealiseringsværdi baseret på en individuel vurdering udgør 111 mio. kr. (30.09.2016: 58 mio. kr.).

Varedebitorer (brutto) kan specificeres således:

Ej forfaldne	5.362	5.472
Forfaldne under 30 dage	822	656
Forfaldne mellem 30 og 90 dage	110	91
Forfaldne over 90 dage	63	91
	6.357	6.310

Forfaldne ikke-nedskrevne tilgodehavender fordeler sig således:

Forfaldne under 30 dage	824	645
Forfaldne mellem 30 og 90 dage	96	83
Forfaldne over 90 dage	9	37
	929	765

Der er i regnskabsåret ikke indtægtsført renteindtægter vedrørende nedskrevne tilgodehavender (2015/16: 0 mio. kr.).

Maksimal kreditrisiko på forfaldne ikke-nedskrevne tilgodehavender ældre end 30 dage er 58 mio. kr.

Noter

17 Pensionsordninger

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af koncernens medarbejdere.

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger dels ydelsesbaserede ordninger.

I de bidragsbaserede pensionsordninger indbetaler koncernen løbende de faste bidrag til uafhængige pensionsfonde. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

Ydelsesbaserede ordninger er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse i forbindelse med pensionering, afhængig af f.eks. medarbejderens anciennitet. Virksomheden har dermed risikoen med hensyn til den fremtidige udvikling i rente, inflation, dødelighed mv., for så vidt angår det beløb, der skal udbetales til medarbejderen. Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i UK og Danmark.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved en aktuarmæssig opgørelse på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. rente, inflation og gennemsnitlig levetid.

De ydelsesbaserede ordninger i UK administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Der er tale om lukkede ordninger, idet der ikke kommer nye ansatte ind i ordningerne, og der optjenes ikke længere yderligere pensioner i ordningerne. Ordningerne giver medarbejderne ret til livslange pensionsudbetalinger samt udbetaling ved dødsfald inden pensionering.

Den ydelsesbaserede ordning i Danmark er ikke afdækket ved løbende indbetalinger til ordningen og omfatter pensioner til allerede pensionerede medarbejdere og deres efterladte. Ordningen er lukket.

Bidragsbaserede pensionsordninger	Mio. kr.	2016/17	2015/16
Resultatførte bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger		383	368
Ydelsesbaserede pensionsordninger			
Nettorenteomkostninger		8	5
Administrationsomkostninger		2	1
Indregnet i resultatopgørelsen under personaleomkostninger		10	6
Genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger:			
Afkast af pensionsaktiver		-70	-137
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i demografiske forudsætninger		-2	0
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i finansielle forudsætninger		-8	399
Aktuarmæssige gevinster/tab fra erfaringsmæssige reguleringer		-69	-2
Indregnet i anden totalindkomst		-149	260
Indregnet i totalindkomst		-139	266
Den i balancen indregnede pensionsforpligtelse kan specificeres således:			
Nutidsværdi af afdækket pensionsforpligtelse (UK)		1.354	1.501
Nutidsværdi af uafdækket pensionsforpligtelse (Danmark)		39	42
		1.393	1.543
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver		-1.203	-1.167
Nettoforpligtelse indregnet i balancen		190	376

Koncernen forventer samlet set at indbetale 8 mio. kr. til ordningerne i løbet af det kommende regnskabsår.

Noter

17 Pensionsordninger (fortsat)	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Ydelsesbaserede pensionsordninger (fortsat)			
Årets ændringer i pensionsforpligtelserne kan specificeres således:			
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 01.10.2016		1.543	1.351
Valutakursreguleringer		-37	-192
Forrentning af pensionsforpligtelse		33	46
Aktuarmæssige gevinster og tab:			
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i demografiske forudsætninger		-2	0
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i finansielle forudsætninger		-8	399
Aktuarmæssige gevinster/tab fra erfaringsmæssige reguleringer		-69	-2
Udbetalte pensionsydelse		-67	-59
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 30.09.2017		1.393	1.543
Årets ændringer i pensionsordningernes aktiver kan specificeres således:			
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver 01.10.2016		1.167	1.162
Valutakursreguleringer		-29	-170
Forrentning af pensionsordningernes aktiver		25	41
Afkast af pensionsordningernes aktiver		70	137
Bidrag fra arbejdsgiver		34	53
Administrationsomkostninger		-2	-1
Udbetalte pensionsydelse		-62	-55
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver 30.09.2017		1.203	1.167
I anden totalindkomst er indregnet følgende akkumulerede aktuarmæssige gevinster og tab		-432	-581
Pensionsforpligtelser i UK er opgjort på grundlag af følgende aktuarmæssige forudsætninger:			
Gennemsnitlig diskonteringsfaktor		2,60 %	2,19 %
Gennemsnitlig restlevetid fra pensionering for eksisterende pensionsmodtagere:			
Mænd på 65 år		22,6 år	22,2 år
Kvinder på 65 år		24,8 år	24,8 år
Gennemsnitlig restlevetid fra pensionering for nuværende ansatte:			
Mænd på 45 år		24,3 år	23,6 år
Kvinder på 45 år		26,4 år	26,3 år
Fremtidige pensionsstigninger		2,10 %	1,85 %
Inflation, forbrugerindeks		2,30 %	1,96 %
Pensionsforpligtelser i Danmark er opgjort på grundlag af følgende aktuarmæssige forudsætninger:			
Gennemsnitlig diskonteringsfaktor		2,30 %	2,30 %
Fremtidige pensionsstigninger		2,10 %	2,00 %
De seneste aktuarmæssige opgørelser af pensionsforpligtelser i UK er foretaget 30.09.2017 af Scottish Widows Plc, Conduent HR Services og Aviva Group.			

Noter

17 Pensionsordninger (fortsat)

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Ydelsesbaserede pensionsordninger (fortsat)			
Pensionsordningernes aktiver målt til dagsværdi er sammensat således:			
Likvider		121	10
Aktier, børsnoterede			
UK aktier		377	420
Øvrige aktier		391	397
Obligationer			
UK statsobligationer		140	165
UK statsindeksobligationer		150	143
Øvrige		4	16
Fast ejendom		8	4
Forsikringspolice		12	12
		1.203	1.167

Ingen af pensionsordningernes aktiver har tilknytning til koncernens virksomheder i form af f.eks. egne aktier, udlejningsejendomme, lån eller lignende.

Pensionsordningerne er eksponeret for en række aktuar-mæssige risici såsom investeringsrisici, renterisici, inflationsrisici og levetidsrisici.

Investeringsrisici

Nutidsværdien af ordningerne i UK er beregnet ved anvendelse af en diskonteringsrate, der svarer til renten på erhvervsobligationer af høj kvalitet. Hvis afkastet på ordningernes aktiver er under dette niveau, vil ordningen give underskud. Som følge af den langsigtede varighed af forpligtelsen er en forholdsvis stor andel af pensionsaktiverne placeret i aktier (64 pct.).

Renterisici

Et fald i rentesatsen på UK erhvervsobligationer henholdsvis danske statsobligationer vil reducere diskonteringsraten og dermed øge pensionsforpligtelsen. For ordningerne i UK vil dette dog til dels opvejes af en stigning i afkastet på ordningernes investeringer i obligationer.

Inflationsrisici

En væsentlig del af pensionsydelse i ordningerne såvel i UK som i Danmark indeksreguleres. En stigning i inflations-satserne vil medføre en stigning i pensionsforpligtelsen.

Levetidsrisici

Nutidsværdien af pensionsordningernes forpligtelser er beregnet på baggrund af bedste estimat for deltageres dødelighed både under og efter deres ansættelse. En stigning i levealderen hos deltagerne vil øge ordningernes forpligtelser.

Følsomhedsanalyser

Betydelige aktuar-mæssige forudsætninger for fastsættelse af pensionsforpligtelsen omfatter diskonteringsrente og forventet inflation. Nedenstående følsomhedsanalyse er beregnet ud fra sandsynlige ændringer i de respektive forudsætninger, som er til stede ved årsafslutningen, mens alle andre variabler fastholdes. Hvis diskonteringsfaktoren var 0,25 procentpoint højere, ville pensionsforpligtelsen falde med 62 mio. kr. (2015/16: 67 mio. kr.). Hvis inflationen var 0,25 procentpoint højere, ville pensionsforpligtelsen stige med 58 mio. kr. (2015/16: 62 mio. kr.). Hvis diskonteringsfaktor og inflation var 0,25 procentpoint lavere, ville forpligtelsen henholdsvis stige med 66 mio. kr. (2015/16: 55 mio. kr.) og falde med 55 mio. kr. (2015/16: 59 mio. kr.).

Nutidsværdien i ovenstående følsomhedsanalyse er beregnet ved anvendelse af projected unit credit-metoden ved slutningen af regnskabsperioden på samme måde som ved beregningen af pensionsforpligtelsen indregnet i balancen. Følsomhedsanalysen er ikke nødvendigvis en afspejling af faktiske ændringer i forpligtelsen, da det er usandsynligt, at ændringer i én forudsætning vil forekomme isoleret fra ændringer i andre forudsætninger.

Trustees i ordningerne i UK vurderer og tilpasser løbende ordningernes forventede pensionsudbetalinger, investeringsafkast og investeringspolitik og sikrer, at ordningernes funding er i overensstemmelse med lovgivning i UK samt ordningernes vedtægter og betingelser.

Den gennemsnitlige varighed for pensionsforpligtelsen pr. 30. september 2017 er 18 år for ordningerne i UK og 10 år for ordningerne i Danmark.

Noter

18 Udskudt skat

Udskudt skat er indregnet således i balancen:

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Udskudte skatteaktiver		378	388
Udskudte skatteforpligtelser		-262	-264
		116	124

2016/17	Mio. kr.	Udskudt skat 01.10.2016	Valutakurs- regulering	Ændringer til tidligere år	Indregnet i årets resultat	Indregnet i anden totalindkomst	Tilgang ved virksomheds- overtagelse	Afgang ved virksomheds- overdragelse	Ændring i skatteprocent	Udskudt skat 30.09.2017
Immaterielle aktiver		57	1	0	-29	0	0	-2	0	27
Materielle aktiver		68	10	-37	69	0	-10	89	-7	182
Finansielle aktiver		2	0	-1	0	0	1	0	0	2
Kortfristede aktiver		30	0	13	-12	0	0	-2	0	29
Langfristede forpligtelser		91	-2	-32	-18	-25	0	0	1	15
Kortfristede forpligtelser		-44	0	86	38	0	0	-4	0	76
Fremførbare skattemæssige underskud		149	-5	-24	-2	0	0	-66	0	52
Genbeskatningssaldo for underskud i udenlandske virksomheder under dansk sambeskatning		-6	0	0	0	0	0	0	0	-6
		347	4	5	46	-25	-9	15	-6	377
Regulering vedrørende udnyttelse af ikke tidligere indregnet skatteaktiv		1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nedskrivning af skatteaktiver		-224	0	-31	-7	0	0	0	0	-262
		124	4	-26	39	-25	-9	15	-6	116

2015/16	Mio. kr.	Udskudt skat 01.10.2015	Valutakurs- regulering	Ændringer til tidligere år	Indregnet i årets resultat	Indregnet i anden totalindkomst	Tilgang ved virksomheds- overtagelse	Afgang ved virksomheds- overdragelse	Ændring i skatteprocent	Udskudt skat 30.09.2016
Immaterielle aktiver		79	2	0	-24	0	0	0	0	57
Materielle aktiver		2	32	-34	38	0	-8	0	38	68
Finansielle aktiver		2	0	0	0	0	0	0	0	2
Kortfristede aktiver		55	0	-10	-14	0	-1	0	0	30
Langfristede forpligtelser		62	-2	32	-38	44	0	0	-7	91
Kortfristede forpligtelser		-63	3	5	11	-1	-2	0	3	-44
Fremførbare skattemæssige underskud		198	0	-29	-20	0	0	0	0	149
Genbeskatningssaldo for underskud i udenlandske virksomheder under dansk sambeskatning		-6	0	0	0	0	0	0	0	-6
		329	35	-36	-47	43	-11	0	34	347
Regulering vedrørende udnyttelse af ikke tidligere indregnet skatteaktiv		12	0	-11	0	0	0	0	0	1
Nedskrivning af skatteaktiver		-293	0	62	8	0	0	0	-1	-224
		48	35	15	-39	43	-11	0	33	124

Udskudte skatteaktiver og udskudt skat modregnes i balancen, når der er en legal modregningsret, og det udskudte skatteaktiv og den udskudte skat vedrører samme juridiske skatteenhed/konsolidering.

Noter

18 Udskudt skat (fortsat)	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Skatteværdi af udskudte skatteaktiver, der ikke er indregnet		262	224
Udløbsdato for fremførbare skattemæssige underskud kan specificeres således:			
Ingen udløbsdato		224	211
2017		0	1
2018		1	0
2019		1	1
Efter 2022		3	239
		229	452

Skatteværdien af skattemæssige underskud på 36 mio. kr. (2015/16: 64 mio. kr.) er ikke indregnet, da det ikke er vurderet tilstrækkeligt sandsynligt, at underskuddene vil blive udnyttet inden for en overskuelig fremtid.

Reduktion i fremførbare skattemæssige underskud kan primært henføres til salget af Plumrose.

19 Andre hensatte forpligtelser	Mio. kr.	Forsikringsmæssige hensættelser	Restruktureringsomkostninger	Øvrige hensatte forpligtelser	I alt
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2016		0	12	226	238
Valutakursreguleringer		0	0	0	0
Anvendt i året		0	-4	-25	-29
Tilbageførsel af uudnyttet hensættelse		0	-1	-10	-11
Hensat i året		0	3	141	144
Andre hensatte forpligtelser 30.09.2017		0	10	332	342
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2015		85	30	189	304
Valutakursreguleringer		0	0	-1	-1
Anvendt i året		-75	-15	-18	-108
Tilbageførsel af uudnyttet hensættelse		-10	-7	-3	-20
Hensat i året		0	4	59	63
Andre hensatte forpligtelser 30.09.2016		0	12	226	238

	Mio. kr.	Forfald inden for 1 år	Forfald mellem 1 og 5 år	Forfald efter 5 år	I alt
Andre hensatte forpligtelser kan specificeres på forfaldstidspunkter således:					
30.09.2017		226	71	45	342
30.09.2016		119	96	23	238

Restruktureringshensættelser og øvrige hensatte forpligtelser udgør i alt 342 mio. kr. (30.09.2016: 238 mio. kr.) og omfatter hensættelser til fratrædelsesgodtgørelser til afskedigede medarbejdere, forpligtelser vedrørende solgt virksomhed og omkostninger til retssager og reklamationer.

Hensættelserne er foretaget med udgangspunkt i den seneste tilgængelige information. Det er koncernens opfattelse, at risikoen på de enkelte områder er fuldt ud hensat og ikke vil udløse behov for yderligere hensættelser.

Noter

20 Lån

Lån kan specificeres på grundlag af forfaldstidspunkter således:

	Mio. kr.	Forfald inden for 1 år	Forfald mellem 1 og 5 år	Forfald efter 5 år	I alt
30.09.2017					
Prioritetsgæld		127	532	2.206	2.865
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		750	536	2.124	3.410
Andre kreditinstitutter		42	631	95	768
Bankgæld		1.020	1.681	0	2.701
Finansielle leasingforpligtelser		14	32	13	59
		1.953	3.412	4.438	9.803
30.09.2016					
Prioritetsgæld		124	532	3.368	4.024
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		0	750	2.745	3.495
Andre kreditinstitutter		54	604	151	809
Bankgæld		1.143	1.719	0	2.862
Finansielle leasingforpligtelser		18	33	19	70
		1.339	3.638	6.283	11.260

I anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer, indgår obligationslån på 750 mio. kr., der er udstedt på

First North i Danmark, og 2.660 mio. kr. vedrørende private placement-lån i USA (USPP-lån).

Leasingforpligtelser	Mio. kr.	2016/17		2015/16	
		Minimums-leasingydelse	Regnskabsmæssig værdi	Minimums-leasingydelse	Regnskabsmæssig værdi
Finansielle leasingforpligtelser		61	59	71	70
Amortiseringstillæg til fremtidig omkostningsførelse		0		0	
		61		71	

21 Operationelle leasingforpligtelser

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
De samlede fremtidige minimumsleasingydelse i henhold til uopsigelige leasingkontrakter (driftsmateriel og husleje) fordeler sig således:			
Inden for 1 år fra balancedagen		151	141
Mellem 1 og 5 år fra balancedagen		261	242
Efter 5 år fra balancedagen		22	34
		434	417
Minimumsleasingydelse indregnet i årets resultat		191	217

Noter

22 Køb af virksomheder

Koncernen har i regnskabsåret erhvervet følgende virksomheder:

2016/17

	Primær aktivitet	Overtagelses-tidspunkt	Overtaget ejerandel %	Overtaget stemmeandel %
Teterower Fleisch GmbH (aktivitet)	Slagteri	03.04.2017	100	100
<i>Øvrige selskaber:</i>				
Charkprodukter i Billesholm AB	Produktion af fødevarer	08.11.2016	100	100
Klågevik AB	Ejendomsselskab	08.11.2016	100	100
Leivers Brothers Limited	Engroshandel	25.02.2017	100	100
Slagter Munch ApS	Slagterforretning	03.01.2017	100	100
Tjæreborg Leverpostej A/S	Produktion af fødevarer	01.06.2017	100	100

2015/16

Dalsjöfors Kött AB	Slagteri	01.10.2015	65	65
SPF-Danmark A/S	Transportvirksomhed	17.06.2016	10	10

De gennemførte køb af virksomheder i 2016/17 og 2015/16 har alle til formål at styrke koncernens primære forretningsområde og er vigtige led i at opnå koncernens 4WD-strategi. Der er i forbindelse med køb foretaget i 2016/17 konstateret goodwill på i alt 74 mio. kr. (2015/16: 20 mio. kr.). Af det aktiverede goodwillbeløb forventes ca. 45 mio. kr. (2015/16: 20 mio. kr.) at være skattemæssigt fradragsberettiget. Jævnfør note 10 har det ikke været nødvendigt at foretage nedskrivning af de aktiverede goodwillbeløb.

Ved virksomhedskøbene er der betalt et købsvederlag, der overstiger dagsværdien af de overtagne identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser. Denne positive forskelsværdi (goodwill) kan primært begrundes med forventede synergieffekter mellem aktiviteterne i de overtagne virksomheder og koncernens eksisterende aktiviteter, fremtidige vækstmuligheder samt virksomhedernes medarbejderstabe. Disse synergier er ikke indregnet separat fra goodwill, idet de ikke er særskilt identificerbare.

Af koncernens resultat for året på 2.022 mio. kr. kan 3 mio. kr. henføres til resultat genereret af Danish Crown Teterower Fleisch GmbH efter overtagelsen, og 5 mio. kr. kan henføres til resultat genereret af øvrige købte virksomheder. Af koncernens nettoomsætning kan 655 mio. kr. henføres til Danish Crown Teterower Fleisch GmbH og 166 mio. kr. til øvrige virksomheder.

Hvis de købte virksomheder havde været overtaget med virkning fra 1. oktober 2016, ville nettoomsætningen for 2016/17 have været ca. 1.545 mio. kr. og årets resultat ca. 12 mio. kr. i de tilkøbte virksomheder. Det er ledelsens vurdering, at disse proformatal afspejler indtjeningsniveauet i koncernen efter overtagelsen af virksomhederne, og at beløbene derfor kan danne basis for sammenligninger i efterfølgende regnskabsår. Ved opgørelse af proformabeløbene for nettoomsætning og årets resultat er der opstillet følgende væsentlige forudsætninger:

- Afskrivninger på materielle og immaterielle aktiver er beregnet med udgangspunkt i de i overtagelsesbalancen opgjorte dagsværdier frem for de oprindelige regnskabsmæssige værdier.
- Finansielle omkostninger er beregnet med udgangspunkt i koncernens finansieringsbehov, kreditvurderinger og gæld/egenkapitalandel efter virksomhedssammenslutningerne.

I forbindelse med købet af aktiviteten fra Teterower Fleisch GmbH og øvrige virksomheder har der været afholdt transaktionsomkostninger for 6 mio. kr. Transaktionsomkostninger omfatter rådgiverhonorar og advokatbistand, der er indregnet som administrationsomkostninger.

Noter

22 Køb af virksomheder (fortsat)	Mio. kr.	Teterower Fleisch GmbH	Øvrige selskaber	2016/17	2015/16
Immaterielle aktiver		0	8	8	0
Materielle aktiver		96	85	181	192
Øvrige langfristede aktiver		0	4	4	4
Langfristede aktiver		96	97	193	196
Varebeholdninger		10	11	21	35
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		0	18	18	191
Øvrige kortfristede aktiver		0	13	13	73
Kortfristede aktiver		10	42	52	299
Langfristede forpligtelser		0	-28	-28	-67
Gæld		0	-14	-14	-45
Leverandører af varer og tjenesteydelser		0	-15	-15	-140
Øvrige kortfristede forpligtelser		0	-8	-8	-75
Kortfristede forpligtelser		0	-37	-37	-260
Overtagne nettoaktiver		106	74	180	168
Goodwill		26	48	74	20
Minoritetsinteresser		0	0	0	-31
Samlet vederlag		132	122	254	157
Overtagne likvide beholdninger		0	-8	-8	-19
Dagsværdi af hidtidig ejerandel (trinvis overtagelse)		0	0	0	-62
Kontant vederlag		132	114	246	76

23 Salg af virksomheder

Langfristede aktiver			664	0
Kortfristede aktiver			493	0
Langfristede forpligtelser			-652	0
Kortfristede forpligtelser			-191	0
Gevinst ved salg af virksomheder i resultatopgørelsen			526	0
Salgssum ved salg af virksomheder			840	0
Kontant salgssum ved salg af virksomheder			840	0

I regnskabsåret har koncernen solgt Plumrose USA Inc.
Der var ingen salg af virksomheder i 2015/16.

24 Eventualforpligtelser

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Kaution i øvrigt		23	26
Kontraktlige forpligtelser vedr. materielle aktiver		65	104

Koncernen er involveret i enkelte retssager og tvister. Det er ledelsens opfattelse, at udfaldet af disse ikke vil have væsentlig indflydelse på koncernens økonomiske stilling.

Noter

25 Sikkerhedsstillelser

For prioritetsgæld og anden langfristet gæld er der afgivet sikkerhed i følgende aktiver:

Nominelt pant i grunde, bygninger og produktionsanlæg mv.

Bogført værdi af ovennævnte aktiver

Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
	3.796	4.311
	2.304	2.995

26 Andelshavernes rettigheder og hæftelser

Andelshavernes rettigheder i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er fastlagt i selskabets vedtægter. De enkelte andelshavere vælger repræsentanter til selskabets højeste myndighed, repræsentantskabet. Blandt repræsentantskabets medlemmer vælges ejerrepræsentanter til selskabets bestyrelse. Det er repræsentantskabet, der under skyldig hensyntagen til selskabets vedtægter beslutter bestyrelsens indstilling til den årlige restbetaling af årets overskud. Den enkelte andelshaver opbygger i henhold til vedtægterne en saldo på en andelshaverkonto, der indestår som egenkapital i selskabet. Herudover opbygges ved repræsentantskabets disponering af årets resultat personlige ansvarlige konti som egenkapital.

Udbetalinger fra andelshaverkonti og personlige ansvarlige konti sker i henhold til vedtægternes bestemmelser herfor og vedtages årligt af repræsentantskabet i forbindelse med godkendelse af årsrapporten og vedtagelse af disponering. Der kan i henhold til vedtægterne alene ske udbetaling fra andelshaverkonti og personlige ansvarlige konti, hvis dette anses for forsvarligt af hensyn til selskabets kreditorer.

Andelshaverne hæfter personligt og solidarisk for moderselskabets forpligtelser. Hæftelsen for den enkelte andelshaver beregnes på grundlag af andelshaverleverancerne og kan højst udgøre 25.000 kr.

Antal andelshavere

Antal andelshavere 01.10.2016

Afgang netto

Antal andelshavere 30.09.2017

Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
	7.605	8.020
	-439	-415
	7.166	7.605

Samlet hæftelse

Foreslået restbetaling til andelshaverne (inkl. ekstraordinær udbetaling)

179	190
1.437	1.295

27 Specifikationer til pengestrømsopgørelse

Ændring i nettoarbejdskapital:

Ændring i varebeholdninger

Ændring i tilgodehavender

Ændring i andre hensatte forpligtelser

Ændring i leverandører af varer og tjenesteydelser og anden gæld

-206	352
-209	96
104	-66
217	178
-94	560

Likvider

Likvide beholdninger og bankindeståender, jf. balance

99	131
99	131

Noter

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Kategorier af finansielle instrumenter i henhold til IAS 39			
Andre værdipapirer og kapitalandele		388	98
Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via resultatet		388	98
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser		3	0
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		14	14
Finansielle aktiver anvendt som sikringsinstrumenter		17	14
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		6.282	6.240
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetalinger til andelshavere		434	479
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		42	48
Andre tilgodehavender		600	599
Likvide beholdninger		99	131
Udlån og tilgodehavender		7.457	7.497
Øvrige forpligtelser		48	39
Finansielle forpligtelser, der måles til dagsværdi via resultatet		48	39
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser		91	83
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		10	15
Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter		101	98
Prioritetsgæld		2.865	4.024
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		3.410	3.495
Andre kreditinstitutter		768	809
Bankgæld		2.701	2.862
Finansielle leasingforpligtelser		59	70
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.742	3.942
Gæld til associerede virksomheder		42	44
Anden gæld		2.162	1.998
Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris		15.749	17.244

Noter

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Valutarisici vedrørende aktiver og forpligtelser samt fremtidige pengestrømme

Det er koncernens valutapolitik løbende at afdække nettovalutaeksponeringen. Selskabet har samlet set en risiko på valutacashflows, idet der er usikkerhed om DKK-værdien af det fremtidige cash flow.

Den kommercielle risiko fremkommer derfor som:

- Kommerciel risiko = likvider og værdipapirer
- + tilgodehavender og forventet salg
- + leverandørgæld og anden gæld

Hvor forventet salg kan beskrives som:

- Forventet salg = indgåede salgsordrer
- + konkret forventet salg på kort sigt

Som led i sikring af indregnede og ikke-indregnede transaktioner anvender koncernen sikringsinstrumenter i form af valutaterminskontrakter, -lån og -kassekreditter. Sikring af indregnede aktiver og forpligtelser omfatter væsentligst likvider og værdipapirer, tilgodehavender samt finansielle forpligtelser.

Pr. balancedagen udgør dagsværdien af koncernens afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af indregnede finansielle aktiver og forpligtelser -88 mio. kr. (30.09.2016: -82 mio. kr.). Dagsværdien af de afledte finansielle instrumenter er indregnet under anden gæld/andre tilgodehavender og er i totalindkomstopgørelsen modregnet i valutakursreguleringerne af de sikrede aktiver og forpligtelser.

Mio. kr.	Likvider og værdipapirer	Tilgodehavender og forventet salg	Leverandørgæld og anden gæld	Kommerciel risiko	Heraf afdækket af terminer	Heraf dækket af lån og kassekreditter	Usikret netto-position
EUR	5	1.930	-962	973	0	-945	28
GBP	0	966	-36	930	-2.321	1.437	46
JPY	0	1.060	-1	1.059	-953	-97	9
SEK	0	120	-10	110	0	-96	14
USD	0	2.364	-335	2.029	-1.079	-862	88
Øvrige valutaer	17	309	-76	250	-28	-236	-14
30.09.2017	22	6.749	-1.420	5.351	-4.381	-799	171
EUR	4	1.831	-848	987	12	-1.068	-69
GBP	2	660	-65	597	-1.124	510	-17
JPY	0	1.587	-1	1.586	-1.362	-225	-1
SEK	0	152	-8	144	0	-121	23
USD	8	2.677	-874	1.811	-1.090	-528	193
Øvrige valutaer	10	385	-47	348	-4	-316	28
30.09.2016	24	7.292	-1.843	5.473	-3.568	-1.748	157

Sikringen af forventede fremtidige pengestrømme behandles som pengestrømsafdækning (cash flow hedge), hvorefter dagsværdireguleringen af de anvendte sikringsinstrumenter føres via anden totalindkomst. Værdiregulering af anvendte sikringsinstrumenter vedrørende det konkrete forventede salg på kort sigt opgøres på baggrund af værdien af dette.

Sikringen af indgåede salgsordrer behandles som dagsværdisikring (fair value hedge), hvorefter dagsværdireguleringen af de sikrede ordrer såvel som de anvendte sikringsinstrumenter føres via resultatopgørelsen.

Såfremt koncernen har indgået valutasikringsaftaler, der ikke opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, behandles disse som handelsbeholdning med indregning af dagsværdireguleringer løbende i resultatet.

Åbenstående valutaterminskontrakter pr. balancedagen har en restløbetid på op til 12 måneder og kan specificeres som anført på side 85, hvor aftaler om salg af valuta er angivet med positiv kontraktmæssig værdi.

Noter

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Mio. kr.	Sikring af fremtidige pengestrømme		Sikring af dagsværdi		Ikke-opfyldelse af sikringsbetingelser	
	Kontraktmæssig værdi	Dagsværdi-indregnet på egenkapital	Kontraktmæssig værdi	Dagsværdi	Kontraktmæssig værdi	Dagsværdi
Valutaterminskontrakter EUR	0	0	0	0	0	0
Valutaterminskontrakter GBP	316	1	2.005	-86	0	0
Valutaterminskontrakter JPY	186	4	753	9	14	0
Valutaterminskontrakter SEK	0	0	0	0	0	0
Valutaterminskontrakter USD	400	8	679	-14	0	0
Valutaterminskontrakter, øvrige	0	0	16	0	12	0
30.09.2017	902	13	3.453	-91	26	0
Valutaterminskontrakter EUR	0	0	-11	0	0	0
Valutaterminskontrakter GBP	221	15	902	6	0	0
Valutaterminskontrakter JPY	148	-2	1.205	-78	9	-2
Valutaterminskontrakter SEK	0	0	0	0	0	0
Valutaterminskontrakter USD	113	0	971	-10	6	0
Valutaterminskontrakter, øvrige	0	0	4	0	0	0
30.09.2016	482	13	3.071	-82	15	-2

Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder

Danish Crown-koncernen har en række investeringer i udenlandske dattervirksomheder, hvor omregningen af egenkapital til DKK er eksponeret for valutarisiko. Koncernen sikrer en del af denne valutarisiko ved at optage lån i den relevante valuta. Dette gælder for nettoinvesteringer i EUR, USD og GBP.

I anden totalindkomst indregnes ændringen i kursreguleringen af disse finansielle instrumenter (gældsinstrumenter), der anvendes til sikring af valutarisikoen på investeringer i fremmed valuta. I det omfang dagsværdireguleringen ikke overstiger værdireguleringen af investeringen, indregnes regulering af disse finansielle instrumenter i anden totalindkomst, ellers indregnes dagsværdireguleringen i resultatopgørelsen.

Pr. balancedagen er der indregnet 3 mio. kr. (30.09.2016: 37 mio. kr.) i anden totalindkomst vedrørende kursregulering af instrumenter til sikring af nettoinvesteringer og lån, der er klassificeret som tillæg til nettoinvesteringer.

Der har ikke været ineffektivitet i indeværende eller foregående regnskabsår.

Pr. balancedagen udgør dagsværdien af de akkumulerende valutakursreguleringer af instrumenter til sikring af nettoinvesteringer 63 mio. kr. (30.09.2016: -25 mio. kr.).

Følsomhedsanalyse vedrørende valuta

Koncernens væsentligste valutaeksponering vedrørende salg relaterer sig til GBP, JPY, EUR og USD. Kursudsving på disse valutaer vil ikke i væsentlig grad påvirke koncernens resultat, da koncernens risikopolitik medfører sikring af kommercielle valutapositioner, hvorved der sker en sikring af salg og netto-positioner i balancen. Nedenstående tabel viser, hvilken indvirkning det ville have haft på resultatet og egenkapitalen, såfremt kursen på de væsentlige valutaer med risiko for væsentlige kursudsving havde været 10 pct. lavere end den faktisk anvendte kurs. Havde kursen været 10 pct. højere end den faktiske kurs, ville denne have haft en tilsvarende positiv indvirkning på resultatet og egenkapitalen.

Resultatets og egenkapitalens følsomhed over for valutakursudsving	Mio. kr.	Indvirkning på resultat		Indvirkning på egenkapital	
		30.09.2017	30.09.2016	30.09.2017	30.09.2016
Indvirkning, hvis EUR-kurs var 10% lavere end faktisk kurs		-2	5	-2	5
Indvirkning, hvis GBP-kurs var 10% lavere end faktisk kurs		-4	1	-36	-1
Indvirkning, hvis JPY-kurs var 10% lavere end faktisk kurs		-4	0	-20	0
Indvirkning, hvis SEK-kurs var 10% lavere end faktisk kurs		-1	-2	-1	-2
Indvirkning, hvis USD-kurs var 10% lavere end faktisk kurs		-7	-15	-47	-15
Indvirkning, hvis øvrige valutakurser var 10% lavere end faktisk kurs		1	-2	1	-2

Noter

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Indbyggede afledte finansielle instrumenter

Der er i koncernen foretaget en systematisk gennemgang af kontrakter, der kunne indeholde betingelser, som vil gøre kontrakten eller dele heraf til et afledt finansielt instrument. Gennemgangen har ikke givet anledning til indregning af afledte finansielle instrumenter.

Renterisici

Danish Crown-koncernen har i væsentligt omfang rentebærende finansielle aktiver og forpligtelser og er som følge heraf udsat for renterisici. For koncernens finansielle aktiver og finansielle forpligtelser kan angives følgende aftalemæssige rentetilpasnings- eller udløbstidspunkter, afhængig af hvilken dato, der falder først, idet rentebærende aktiver og forpligtelser over 1 år anses som fastforrentede:

Rentetilpasnings- eller udløbstidspunkt	Mio. kr.	Inden for 1 år	Mellem 1 og 5 år	Efter 5 år	I alt	Dagsværdi
Obligationer		-41	0	0	-41	-40
Bankindeståender		-99	0	0	-99	-99
Prioritetsgæld		1.994	868	3	2.865	2.927
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		1.383	536	1.491	3.410	3.410
Andre kreditinstitutter		432	241	95	768	768
Bankgæld		2.701	0	0	2.701	2.701
Finansielle leasingforpligtelser		54	5	0	59	57
Renteswaps, fast rente		-168	168	0	0	10
30.09.2017		6.256	1.818	1.589	9.663	9.734
Obligationer		-88	0	0	-88	-88
Bankindeståender		-131	0	0	-131	-131
Prioritetsgæld		3.155	869	0	4.024	4.099
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		1.399	0	2.096	3.495	3.495
Andre kreditinstitutter		772	37	0	809	809
Bankgæld		2.862	0	0	2.862	2.862
Finansielle leasingforpligtelser		70	0	0	70	68
Renteswaps, fast rente		-370	370	0	0	15
30.09.2016		7.669	1.276	2.096	11.041	11.129

Dagsværdien af prioritetsgæld, andre kreditinstitutter og bankgæld er opgjort til nutidsværdien af fremtidige afdrags- og rentebetalinger ved anvendelse af den aktuelle rentekurve udledt af aktuelle markedsrenter (niveau 2). Dagsværdien af de på balancedagen udestående renteswaps indgæet til afdækning af renterisici på variabelt forrentede lån udgør -10 mio. kr. (30.09.2016: -15 mio. kr.) (niveau 2).

I anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer, indgår obligationslån på 750 mio. kr. Dagsværdien af disse er opgjort på baggrund af seneste handelskurs forud for regnskabsårets afslutning (niveau 2). Koncernens bankindeståender er placeret på konti med anfordrings- eller aftalevilkår.

Salgs- og tilbagekøbstransaktioner på obligationer, der indgås samtidig med optagelse af obligationslån i samme obligationsserie klassificeres som afledte finansielle instrumenter med obligationerne som det underliggende aktiv. Der er pr. 30. september 2017 indgæet sådanne salgs- og tilbagekøbstransaktioner med en nominal værdi på 1.867 mio. kr. (30.09.2016: 1.976 mio. kr.). Dagsværdien på de afledte finansielle instrumenter er uvæsentlig.

Udsving i renteniveauet påvirker koncernens obligationsbeholdninger. En stigning i renteniveauet på 1 procentpoint p.a. i forhold til balancedagens renteniveau ville have haft en negativ indvirkning på 0 mio. kr. (30.09.2016: negativ indvirkning på 2 mio. kr.) på koncernens resultat og egenkapital relateret til kurstab på koncernens obligationsbeholdning.

Vedrørende koncernens variabelt forrentede bankindeståender, prioritetsgæld og anden gæld ville en stigning på 1 procentpoint p.a. i forhold til balancedagens renteniveau have haft en negativ indvirkning på koncernens resultat og egenkapital på 49 mio. kr. (2015/16: 60 mio. kr.). Et tilsvarende fald i renteniveau ville have betydet en tilsvarende positiv effekt på koncernens resultat og egenkapital.

Det er koncernens målsætning at sikre en rimelig balance mellem koncernens eksponering mod variabel og fast rente. Renterisiko fremstår som den årlige ændring i det finansielle cash flow, som en ændring på 1 procentpoint i renteniveauet vil medføre. Væsentlige ændringer i sammensætningen mellem variabel og fast rente godkendes af bestyrelsen.

Noter

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Likviditetsrisici

Det er koncernens mål i forbindelse med lånoptagelse mv. at sikre størst mulig fleksibilitet gennem spredning af lånoptagelsen i forhold til forfalds- og genforhandlingstidspunkter og modparter under hensyntagen til prissætning mv.

Det er koncernens strategi at have en overvægt af lange engagementer for at sikre stabilitet i finansieringsgrundlaget. Det er ligeledes koncernens strategi at have et tilstrække-

ligt likviditetsberedskab til kontinuerligt at kunne disponere hensigtsmæssigt i tilfælde af uforudsete udsving i likviditetstrækket.

Forfaldstidspunkter for finansielle forpligtelser er specificeret nedenfor fordelt på de tidsmæssige intervaller, der anvendes i koncernens likviditetsstyring. De specificerede beløb repræsenterer de beløb, der forfalder til betaling inklusive renter mv.

Ikke-afledte finansielle forpligtelser:	Mio. kr.	Inden for 1 år	Mellem 1 og 5 år	Efter 5 år	I alt
Prioritetsgæld		175	719	3.110	4.004
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		846	875	2.425	4.146
Andre kreditinstitutter		49	659	102	810
Bankgæld		995	1.720	0	2.715
Finansielle leasingforpligtelser		15	33	13	61
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.742	0	0	3.742
Anden gæld		2.205	5	0	2.210
		8.027	4.011	5.650	17.688

Afledte finansielle instrumenter:

Afledte finansielle instrumenter, der indgår i handelsbeholdningen		0	0	0	0
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser		91	0	0	91
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		6	4	0	10
30.09.2017		8.124	4.015	5.650	17.789

Ikke-afledte finansielle forpligtelser:

Prioritetsgæld		220	910	5.243	6.373
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		102	1.111	3.066	4.279
Andre kreditinstitutter		62	635	167	864
Bankgæld		1.361	1.512	0	2.873
Finansielle leasingforpligtelser		19	33	20	72
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.942	0	0	3.942
Anden gæld		2.086	19	0	2.105
		7.792	4.220	8.496	20.508

Afledte finansielle instrumenter:

Afledte finansielle instrumenter, der indgår i handelsbeholdningen		2	0	0	2
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser		82	0	0	82
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		4	11	0	15
30.09.2016		7.880	4.231	8.496	20.607

Likviditetsreserve:

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Likviditetsreserven sammensætter sig således:			
Likvide beholdninger		99	131
Uudnyttede kreditfaciliteter		5.486	6.931
		5.585	7.062

Noter

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Kreditrisici

Den primære kreditrisiko i koncernen er relateret til tilgodehavender fra salg af varer. Der foretages en individuel kreditvurdering for hver enkelt kunde, hvor der ud fra en samlet vurdering af kundens sikkerhed samt geografiske placering tages stilling til, hvorvidt der skal anvendes kreditforsikring, remburs, forudbetaling eller åben kredit. Aftaler vedrørende afledte finansielle instrumenter med en nominel værdi på over 100 mio. kr. indgås som udgangspunkt alene med anerkendte forsikrings- eller kreditinstitutter med en kreditvurdering hos Standard & Poors på minimum niveau "A" rating.

Optimering af kapitalstruktur

Selskabets ledelse vurderer løbende, om koncernens kapitalstruktur er i overensstemmelse med selskabets og ejernes interesser. Det overordnede mål er at sikre en kapitalstruktur, som understøtter en langsigtet økonomisk

vækst og samtidig maksimerer afkastet til koncernens interessenter ved en optimering af forholdet mellem egenkapital og gæld. Koncernens overordnede strategi er uændret i forhold til sidste år.

Koncernens kapitalstruktur består af gæld, der omfatter finansielle forpligtelser i form af konvertible gældsbreve, prioritetsgæld, bankgæld og finansielle leasingforpligtelser, kontrakttilgodehavender, likvide beholdninger og egenkapital, herunder andelshaverkonti, personlige ansvarlige konti, andre reserver og overført resultat.

Finansiel gearing

Koncernen har som målsætning at have en finansiell gearing i størrelsesordenen 3,0 opgjort som forholdet mellem netto-rentebærende gæld og årets EBITDA i alt. Den finansielle gearing er pr. balancedagen 2,8 (30.09.2016: 2,9).

Den finansielle gearing kan pr. balancedagen opgøres således:

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Prioritetsgæld		2.865	4.024
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		3.410	3.495
Andre kreditinstitutter		768	809
Bankgæld		2.701	2.862
Finansielle leasingforpligtelser		59	70
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere		-434	-479
Likvide beholdninger og kortfristede værdipapirer		-140	-219
Nettorentebærende gæld		9.229	10.562
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)		1.923	2.167
Af- og nedskrivninger		1.387	1.452
EBITDA		3.310	3.619
Finansiel gearing		2,8	2,9

Misligholdelse af låneaftaler

Koncernen har ikke i regnskabsåret eller sammenligningsåret forsømt eller misligholdt låneaftaler.

Metoder og forudsætninger for opgørelse af dagsværdier

Børsnoterede obligationer og aktier

Beholdningen af børsnoterede statsobligationer, realkreditobligationer og aktier værdiansættes til noterede priser og priskvoteringer.

Unoterede aktier

Unoterede aktier værdiansættes på baggrund af markeds-multipler for en gruppe af sammenlignelige børsnoterede selskaber reduceret med en skønsmæssig fastsat faktor for handel på et unoteret marked. Såfremt dette ikke er muligt, værdiansættes unoterede aktier til kostpris.

Afledte finansielle instrumenter

Valutaterminforretninger og renteswaps værdiansættes efter almindeligt anerkendte værdiansættelsesmetoder baseret på relevante observerbare swapkurver og valutakurser.

Noter

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Dagsværdihierarki for finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi i balancen

I nedenstående tabel vises klassifikationen af finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi, opdelt i henhold til dagsværdihierarkiet:

- Noterede priser i et aktivt marked for samme type instrument (niveau 1).
- Noterede priser i et aktivt marked for lignende aktiver eller forpligtelser eller andre værdiansættelsesmetoder, hvor alle væsentlige input er baseret på observerbare markedsdata (niveau 2).
- Værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata (niveau 3).

30.09.2017	Mio. kr.	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
Børsnoterede obligationer		41	0	0	41
Unoterede aktier		0	0	347	347
Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via resultatet		41	0	347	388
Finansielle aktiver anvendt som sikringsinstrumenter		0	17	0	17
Øvrige forpligtelser		0	0	48	48
Finansielle forpligtelser, der måles til dagsværdi via resultatet		0	0	48	48
Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter		0	101	0	101

30.09.2016	Mio. kr.	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
Børsnoterede obligationer		46	0	0	46
Unoterede aktier		0	0	8	8
Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via resultatet		46	0	8	54
Finansielle aktiver anvendt som sikringsinstrumenter		0	14	0	14
Øvrige forpligtelser		0	2	37	39
Finansielle forpligtelser, der måles til dagsværdi via resultatet		0	2	37	39
Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter		0	98	0	98

Der er ikke sket væsentlige overførsler mellem niveau 1 og niveau 2 i regnskabsåret.

	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi i balancen baseret på værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata (niveau 3).			
Regnskabsmæssig værdi 01.10.2016		-29	-62
Kursregulering		2	0
Regulering af minoriteter		0	33
Gevinst/tab i resultatet		-13	0
Køb		343	1
Salg		-4	-1
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017		299	-29
Gevinst/tab i resultatet for aktiver, der besiddes 30.09.2017		-13	0

Noter

29 Nærtstående parter

Leverandørselskabet Danish Crown AmbA har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse.

Selskabets nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter moderselskabets bestyrelse og direktion og disse personers nære familiemedlemmer. Nærtstående parter omfatter desuden virksomheder, hvor denne personkreds har væsentlige interesser.

Desuden omfatter de nærtstående parter de associerede virksomheder, jf. koncernoversigten, hvori selskabet har betydelig indflydelse.

Transaktioner med nærtstående parter

Koncernen har i regnskabsåret haft følgende transaktioner med nærtstående parter:

	Mio. kr.	Associerede virksomheder og joint ventures	Moder-selskabets bestyrelse	Moder-selskabets direktion	I alt
2016/17					
Salg af varer		510	5	0	515
Køb af varer		7	160	0	167
Salg af tjenesteydelser		9	0	0	9
Køb af tjenesteydelser		218	0	0	218
Gager, honorarer og andre vederlag		0	8	18	26
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		45	2	0	47
Leverandører af varer og tjenesteydelser		32	3	0	35
Modtaget udbytte/restbetaling		22	11	0	33
Andelshaverkonti		0	13	0	13
2015/16					
Salg af varer		359	0	0	359
Køb af varer		9	121	0	130
Salg af tjenesteydelser		1	0	0	1
Køb af tjenesteydelser		274	0	0	274
Gager, honorarer og andre vederlag		0	7	59	66
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		40	1	0	41
Leverandører af varer og tjenesteydelser		35	3	0	38
Modtaget udbytte/restbetaling		10	12	0	22
Andelshaverkonti		0	13	0	13

Der er ikke stillet sikkerhed eller garantier for mellemværender på balancedagen. Såvel tilgodehavender som leverandørgæld vil blive afviklet ved kontant betaling.

Der er ikke realiseret tab på tilgodehavender hos nærtstående parter eller foretaget nedskrivninger af sådanne til imødegåelse af sandsynlige tab.

30 Begivenheder efter balancedagen

Efter balancedagen har koncernen solgt ingrediensaktiviteterne i Arne B. Corneliussen, Norge. De bogførte nettoaktiver udgør ca. 50 mio. kr.

Herudover er der ikke indtruffet væsentlige begivenheder siden balancedagen.

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis

Koncernregnskabet for 2016/17 for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsregnskaber for virksomheder i regnskabsklasse C, jf. IFRS-bekendtgørelsen udstedt i henhold til årsregnskabsloven. Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er et andelsselskab med hjemsted i Danmark.

Koncernregnskabet aflægges i danske kroner (DKK), der er præsentationsvaluta for koncernens aktiviteter.

Koncernregnskabet aflægges på basis af historiske kostpriser, bortset fra afledte finansielle instrumenter og finansielle aktiver, der indregnes til dagsværdi over resultatopgørelsen, samt biologiske aktiver, der ligeledes måles til dagsværdi.

Der er ikke ændringer i anvendt regnskabspraksis i forhold til sidste år som følge af nye eller ændrede standarder.

Standarder og fortolkningsbidrag, der endnu ikke er trådt i kraft

På tidspunktet for offentliggørelse af koncernregnskabet for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA for 2016/17 er følgende nye standarder endnu ikke trådt i kraft og derfor ikke indarbejdet i koncernregnskabet:

- IFRS 15 – Indtægter fra kontrakter med kunder
- IFRS 9 – Finansielle instrumenter
- IFRS 16 – Leasing
- IFRS 17 – Forsikringskontrakter

IFRS 16 og IFRS 17 er endnu ikke godkendt af EU, men forventes godkendt inden deres ikrafttræden.

IFRS 15 – Indtægter fra kontrakter med kunder og

IFRS 9 – Finansielle instrumenter

IFRS 15 erstatter de nuværende omsætningsstandarder (IAS 11 og IAS 18) og fortolkningsbidrag og indfører en ny model for indregning og måling af omsætning vedrørende salgskontrakter med kunder.

IFRS 9, der erstatter IAS 39, ændrer klassifikationen og den deraf afledte måling af finansielle aktiver og forpligtelser. Begge standarder træder i kraft fra regnskabsåret 2018/19. Der er foretaget en overordnet analyse af effekten ved indførelsen af IFRS 15 og IFRS 9 på den finansielle rapportering, Danish Crown-koncernen præsenterer i koncernregnskabet. Det er ledelsens vurdering, at IFRS 15 og IFRS 9 ikke vil få væsentlige beløbsmæssige effekter på de rapporterede beløb for omsætning og finansielle instrumenter i koncernregnskabet.

IFRS 16 – Leasing

IFRS 16 ændrer den regnskabsmæssige behandling for de leasingkontrakter, der i dag behandles som operationelle leasingaftaler. Standarden kræver således, at alle leasingkontrakter uanset type – med få undtagelser – skal indregnes i balancen som et aktiv med en tilhørende leasingforpligtelse. Den årlige leasingomkostning, der i dag indregnes som ét beløb, vil fremover bestå af to elementer – dels en afskrivning og dels en rentekomkostning.

IFRS 16 forventes at få nogen effekt på koncernregnskabet for Danish Crown, da koncernen i dag opererer med en række operationelle leasingaftaler, der vil være omfattet af den nye standard. Der er foretaget en indledende analyse af denne effekt, som viser følgende:

Regnskabspost	Beløbsmæssig effekt
Materielle aktiver	Forøges 6-9 pct.
Nettorentebærende gæld	Forøges 6-9 pct.

EBIT forventes ikke påvirket væsentligt af ændringerne vedrørende indregning i resultatopgørelsen. Standarden træder i kraft fra regnskabsåret 2019/20.

IFRS 17 – Forsikringskontrakter

IFRS 17 får ingen effekt for Danish Crown-koncernen.

Øvrige ændringer

IASB har ud over de nævnte nye standarder udsendt en række ændringer til eksisterende standarder og nye fortolkningsbidrag. Det er ledelsens vurdering, at disse ændringer ikke vil få væsentlig indflydelse på koncernregnskabet.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Leverandørselskabet Danish Crown AmbA (moderselskabet) og de virksomheder (dattervirksomheder), hvori moderselskabet anses for at have bestemmende indflydelse. Moderselskabet anses for at have bestemmende indflydelse på en virksomhed, der er investeret i, såfremt det er eksponeret over for eller er berettiget til variable afkast fra sin deltagelse i den virksomhed, der er investeret i, og har mulighed for at påvirke dette afkast gennem sin indflydelse i den virksomhed, der er investeret i.

Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte besidder mellem 20 og 50 pct. af stemmerettighederne og har betydelig indflydelse, men ikke kontrol, betragtes som associerede virksomheder.

Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte har fælles kontrol, betragtes som joint ventures.

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA og dets dattervirksomheder. Koncernregnskabet udarbejdes ved at sammenlægge regnskabsposter af ensartet karakter. De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

Ved konsolideringen elimineres koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

Der tages hensyn til skatteeffekten af disse elimineringer.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 pct.

Minoritetsinteresser

Ved første indregning måles minoritetsinteresser enten til dagsværdi eller til deres forholdsmæssige andel af dagsværdien af den overtagne virksomheds identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser. Valg af metode foretages for hver enkelt transaktion. Minoritetsinteresserne reguleres efterfølgende for deres forholdsmæssige andel af ændringer i dattervirksomhedens egenkapital. Totalindkomsten allokeres til minoritetsinteresserne, uanset at minoritetsinteressen derved måtte blive negativ.

Køb af minoritetsandele i en dattervirksomhed og salg af minoritetsandele i en dattervirksomhed, som ikke medfører opnåelse henholdsvis ophør af kontrol, behandles i koncernregnskabet som en egenkapitaltransaktion, og forskellen mellem vederlaget og den regnskabsmæssige værdi allokeres til moderselskabets andel af egenkapitalen.

Mulige forpligtelser fra put-optioner tildelt minoritetsaktionærer i dattervirksomheder indregnes som gældsforpligtelser til nutidsværdien af det beløb, der forfalder ved udnyttelse af optionen, såfremt koncernen har en pligt til at overdrage likvide midler eller andre aktiver. Gældsforpligtelsen fratrækkes egenkapital tilhørende minoritetsinteresser, og der henføres efterfølgende ikke resultatandele til minoritetsinteresser. På efterfølgende balancedage genmåles den finansielle forpligtelse, og værdireguleringer indregnes under finansielle poster i resultatopgørelsen.

Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra henholdsvis overtagelses- og stiftelsestidspunktet. Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor kontrollen over virksomheden faktisk overtages. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resul-

tatopgørelse frem til henholdsvis afhændelses- og afviklingstidspunktet. Afhændelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor kontrollen over virksomheden faktisk overgår til tredjemand.

Ved køb af nye virksomheder, hvor koncernen opnår bestemmende indflydelse over den erhvervede virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Langfristede aktiver, der overtages med salg for øje, måles dog til dagsværdi fratrukket forventede salgsmkostninger. Omstrukturingsomkostninger indregnes alene i overtagelsesbalancen, hvis de udgør en forpligtelse for den overtagne virksomhed. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne omvurderinger.

Købsvederlaget for en virksomhed består af dagsværdien af det erlagte vederlag for den overtagne virksomhed. Hvis vederlagets endelige fastsættelse er betinget af en eller flere fremtidige begivenheder, indregnes disse til dagsværdien heraf på overtagelsestidspunktet. Omkostninger, der direkte kan henføres til virksomhedsovertagelsen, indregnes direkte i resultatet ved afholdelsen.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem på den ene side købsvederlaget for den erhvervede virksomhed, værdien af minoritetsinteresser i den overtagne virksomhed og dagsværdien af tidligere erhvervede kapitalinteresser, og på den anden side dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser indregnes som et aktiv under immaterielle aktiver og testes minimum én gang årligt for værdiforringelse. Hvis den regnskabsmæssige værdi af aktivet overstiger dets genindvindingsværdi, nedskrives det til den lavere genindvindingsværdi.

Hvis der på overtagelsestidspunktet er usikkerhed om identifikation eller måling af overtagne aktiver, forpligtelser eller eventualforpligtelser eller fastlæggelsen af købsvederlaget, sker første indregning på grundlag af foreløbigt opgjorte værdier. De foreløbigt opgjorte værdier kan reguleres eller yderligere aktiver eller forpligtelser indregnes indtil 12 måneder efter overtagelsen, såfremt der er fremkommet ny information vedrørende forhold, der eksisterede på overtagelsestidspunktet, og som ville have påvirket opgørelsen af værdierne på overtagelsestidspunktet, såfremt informationen havde været kendt.

Ændringer i skøn over betingede købsvederlag indregnes som hovedregel direkte i resultatet.

Virksomhedssammenslutninger gennemført inden 30. september 2002 er i forbindelse med overgangen til IFRS ikke tilpasset ovenstående regnskabspraksis.

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Den regnskabsmæssige værdi pr. 30. september 2002 af goodwill vedrørende virksomhedssammenslutninger gennemført før 30. september 2002 anses for at være goodwillens kostpris.

Fortjeneste eller tab ved salg eller afvikling af dattervirksomheder og associerede virksomheder

Fortjeneste eller tab ved salg eller afvikling af dattervirksomheder og associerede virksomheder, der medfører ophør af henholdsvis kontrol og betydelig indflydelse, opgøres som forskellen mellem på den ene side dagsværdien af salgsprovenuet eller afviklingssummen og dagsværdien af eventuelle resterende kapitalandele, og på den anden side den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på afhændelses- eller afviklingstidspunktet, inklusive goodwill, med fradrag af eventuelle minoritetsinteresser. Den derved opgjorte fortjeneste eller det derved opgjorte tab indregnes i resultatet tillige med akkumulerede valutakursreguleringer, der er indregnet i anden totalindkomst.

Ved salg af ejerandele i associerede og fællesledede virksomheder, hvor der fuldt eller delvist sker vederlæggelse i form af ejerandele i det købende selskab, således at der efter transaktionen fortsat er betydelig indflydelse, foretages en konkret vurdering af transaktionen. Såfremt transaktionen har kommerciel substans, dvs. at salget i væsentlig grad påvirker de fremtidige pengestrømme hidrørende fra ejerandelene med hensyn til risici, timing og størrelse, indregnes fortjeneste eller tab uden forholds-mæssig eliminerings.

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i anden valuta end den enkelte virksomheds funktionelle valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs.

Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagen og henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatet som finansielle poster.

Materielle og immaterielle aktiver, varebeholdninger og andre ikke-monetære aktiver, der er købt i fremmed valuta, og som måles med udgangspunkt i historiske kostpriser, omregnes til transaktionsdagens kurs. Ikke-monetære poster, som omvurdes til dagsværdi, omregnes ved brug af valutakursen på omvurderingstidspunktet.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder, der aflægger regnskab i en anden funktionel valuta end danske kroner (DKK), omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser, medmindre disse afviger væsentligt

fra de faktiske valutakurser på transaktionstidspunkterne. I sidstnævnte tilfælde anvendes de faktiske valutakurser. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Goodwill betragtes som tilhørende den pågældende overtagne virksomhed og omregnes til balancedagens kurs.

Valutakursdifferencer, der er opstået ved omregning af udenlandske virksomheders balanceposter ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser og ved omregning af resultatopgørelser fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser, indregnes i anden totalindkomst. Tilsvarende indregnes valutakursdifferencer, der er opstået som følge af ændringer, som er foretaget direkte i den udenlandske virksomheds egenkapital, også i anden totalindkomst.

Valutakursregulering af tilgodehavender hos eller gæld til dattervirksomheder, der anses for at være en del af moderselskabets samlede investering i den pågældende dattervirksomhed, indregnes i anden totalindkomst i koncernregnskabet.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter måles ved første indregning til dagsværdi på afregningsdatoen.

Efter første indregning måles de afledte finansielle instrumenter til dagsværdien på balancedagen. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i henholdsvis andre tilgodehavender og anden gæld.

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

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for effektiv sikring af fremtidige transaktioner, indregnes i anden totalindkomst. Den ineffektive del indregnes straks i resultatet. Når de sikrede transaktioner gennemføres, indregnes de akkumulerede ændringer som en del af kostprisen for de pågældende transaktioner.

Afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, anses for at være handelsbeholdninger og måles til dagsværdi med løbende indregning af dagsværdireguleringer i resultatet under finansielle poster.

Skat

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatet med den del, der kan

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen eller i anden totalindkomst med den del, der kan henføres til posteringer henholdsvis direkte på egenkapitalen og i anden totalindkomst.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for betalt acontoskat.

Ved beregning af årets aktuelle skat anvendes de på balancen dagede gældende skattesatser og -regler.

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

Der indregnes udskudt skat af midlertidige forskelle relateret til kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder, medmindre moderselskabet har mulighed for at kontrollere, hvornår den udskudte skat realiseres, og det er sandsynligt, at den udskudte skat ikke vil blive udløst som aktuel skat inden for en overskuelig fremtid.

Den udskudte skat opgøres med udgangspunkt i henholdsvis den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv og afviklingen af den enkelte forpligtelse.

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

I forbindelse med den internationale samhandel mellem koncernens dattervirksomheder kan der opstå tvister med lokale skattemyndigheder i forhold til opfyldelse af transfer pricing-regler. Koncernledelsen vurderer de mulige udfald af disse tvister, og det mest sandsynlige udfald anvendes til at beregne skatteforpligtelsen relateret hertil. Ledelsen mener, at den indeholdte hensættelse til usikre skattepositioner er tilstrækkelig til at dække forpligtelser relateret til ikke-afgjorte tvister med lokale skattemyndigheder.

De faktiske forpligtelser ved tvisternes afslutning kan dog afvige og er afhængig af resultatet af retstvister og forlig med de relevante skattemyndigheder.

Langfristede aktiver bestemt for salg

Langfristede aktiver og grupper af aktiver, der er bestemt for salg, præsenteres særskilt i balancen som kortfristede aktiver. Forpligtelser direkte tilknyttet de pågældende aktiver præsenteres som kortfristede forpligtelser i balancen.

Langfristede aktiver bestemt for salg afskrives ikke, men nedskrives til dagsværdi fratrukket forventede salgskostninger, hvis denne værdi er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Resultat- og totalindkomstopgørelse

Nettoomsætning

Nettoomsætning ved salg af handelsvarer og fremstillede varer indregnes i resultatet, når levering og risikoovergang til køber har fundet sted. Nettoomsætning omfatter det fakturerede salg med tillæg af eksportrestitutionser.

Nettoomsætning opgøres eksklusiv moms o.l., der opkræves på vegne af tredjemand, og rabatter.

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå nettoomsætningen. I produktionsomkostninger indregner handelsvirksomhederne vareforbrug, og de producerende virksomheder omkostninger til råvarer, inklusive køb fra andelshavere, hjælpematerialer, produktionspersonale samt vedligeholdelse og af- og nedskrivninger på de materielle og immaterielle aktiver, der benyttes i produktionsprocessen. Køb af slagte dyr fra andelshaverne indregnes til årets løbende noteringspris og omfatter således ikke andel af restbetaling, der sidestilles med udbytte.

Distributionsomkostninger

Distributionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til distribution af solgte varer og til salgskampagner, herunder omkostninger til salgs- og distributionspersonale, reklameomkostninger samt af- og nedskrivninger på materielle og immaterielle aktiver, der benyttes i distributionsprocessen.

Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til ledelse og administration af koncernen, herunder omkostninger til det administrative personale og ledelsen samt kontorholdsomkostninger og af- og nedskrivninger på materielle og immaterielle aktiver, der benyttes ved administrationen af koncernen.

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger

Andre driftsindtægter og -omkostninger omfatter indtægter og omkostninger af sekundær karakter set i forhold til koncernens hovedaktiviteter.

Offentlige tilskud

Offentlige tilskud indregnes, når der er rimelig sikkerhed for, at tilskudsbetingelserne er opfyldt, og at tilskuddet vil blive modtaget.

Offentlige tilskud til dækning af afholdte omkostninger indregnes forholdsmæssigt i resultatet over de perioder, hvori de tilknyttede omkostninger resultatføres. Tilskuddene modregnes i de afholdte omkostninger.

Offentlige tilskud, der er knyttet til et aktiv, fratrækkes aktivets kostpris.

Særlige poster

Særlige poster omfatter væsentlige indtægter og omkostninger, der har en særlig karakter i forhold til koncernens aktiviteter, såsom grundlæggende strukturmæssige tilpasninger samt eventuelle afhændelsesgevinster og -tab i tilknytning hertil. I særlige poster indgår tillige andre væsentlige beløb af engangskaraktér, eksempelvis regnskabsteknisk avance i forbindelse med opnåelse af bestemmende indflydelse i koncernselskab.

Finansielle poster

Finansielle poster omfatter renteindtægter og -omkostninger, rentedelen af finansielle leasingydelser, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab på værdipapirer, gældsforpligtelser og transaktioner i fremmed valuta, amortisationsstillæg eller -fradrag vedrørende prioritetsgæld mv. samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

Renteindtægter og -omkostninger periodiseres med udgangspunkt i hovedstolen og den effektive rentesats. Den effektive rentesats er den diskonterings-sats, der skal anvendes til at tilbagediskontere de forventede fremtidige betalinger, som er knyttet til det finansielle aktiv eller den finansielle forpligtelse, for at nutidsværdien af disse svarer til den regnskabsmæssige værdi af henholdsvis aktivet og forpligtelsen.

Udbytte fra investeringer i kapitalandele indregnes, når der er erhvervet endelig ret til udbyttet. Dette vil typisk sige på tidspunktet for generalforsamlingens godkendelse af udlodningen fra det pågældende selskab.

Balance

Goodwill

Goodwill indregnes og måles ved første indregning som forskellen mellem på den ene side kostprisen for den overtagne

virksomhed, værdien af minoritetsinteresser i den overtagne virksomhed og dagsværdien af tidligere erhvervede kapitalandele og på den anden side dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser, jf. beskrivelsen under afsnittet om koncernregnskab.

Ved indregning af goodwill fordeles goodwillbeløbet på de af koncernens aktiviteter, der genererer selvstændige indbetalinger (pengestrømsfrembringende enheder). Fastlæggelsen af pengestrømsfrembringende enheder følger den ledelsesmæssige struktur og interne økonomistyring og -rapportering i koncernen.

Goodwill afskrives ikke, men testes minimum én gang årligt for værdiforringelse, jf. nedenfor.

Andre immaterielle aktiver

Erhvervede immaterielle rettigheder i form af patenter og licenser måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Patenter afskrives lineært over den resterende patentperiode, og licenser afskrives over aftaleperioden. Hvis den faktiske brugstid er kortere end henholdsvis restløbetiden og aftaleperioden, afskrives der over den kortere brugstid.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Software

5 år.

Erhvervede varemærker

10-20 år.

Erhvervede immaterielle rettigheder nedskrives til den eventuelle lavere genindvindingsværdi, jf. afsnittet om nedskrivning nedenfor.

Materielle aktiver

Grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

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 egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen omkostninger, der direkte kan henføres til fremstillingen af aktivet, herunder materialer, komponenter, underleverandører og lønninger. For finansielt leasede aktiver udgør kostprisen den laveste værdi af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelser.

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Renteomkostninger på lån til finansiering af fremstilling af materielle aktiver indregnes i kostprisen, hvis de vedrører fremstillingsperioden. Øvrige låneomkostninger resultatføres.

Hvis anskaffelsen eller brugen af aktivet forpligter koncernen til at afholde omkostninger til nedrivning eller reetablering af aktivet, indregnes de skønnede omkostninger hertil som henholdsvis en hensat forpligtelse og en del af kostprisen for det pågældende aktiv.

Afskrivningsgrundlaget er aktivets kostpris fratrukket restværdien. Restværdien er det forventede beløb, som vil kunne opnås ved salg af aktivet i dag efter fradrag af salgsomkostninger, hvis aktivet allerede havde den alder og var i den stand, som aktivet forventes at være i efter afsluttet brugstid. Kostprisen på et samlet aktiv opdeles i mindre bestanddele, der afskrives hver for sig, hvis brugstiden er forskellig.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Grunde

Afskrives ikke.

Bygninger

20-40 år.

Særlige installationer

10-20 år.

Produktionsanlæg og maskiner

10 år.

Tekniske anlæg

5-10 år.

Andre anlæg og inventar

3-5 år.

Afskrivningsmetoder, brugstider og restværdier revurderes årligt.

Materielle aktiver nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi, jf. afsnittet om nedskrivning nedenfor.

Nedskrivning af materielle og immaterielle aktiver

De regnskabsmæssige værdier af materielle og immaterielle aktiver med bestemmelige brugstider gennemgås på balancedagen for at fastsætte, om der er indikationer på værdiforringelse. Hvis dette er tilfældet, opgøres aktivets genindvindingsværdi for at fastslå behovet for eventuel nedskrivning og omfanget heraf.

For goodwill opgøres genindvindingsværdien årligt, uanset om der er konstateret indikationer på værdiforringelse.

Hvis aktivet ikke frembringer pengestrømme uafhængigt af andre aktiver, opgøres genindvindingsværdien for den mindste pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet indgår i.

Genindvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af aktivets henholdsvis den pengestrømsfrembringende enheds dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger og kapitalværdien. Når kapitalværdien opgøres, tilbagediskonteres skønnede fremtidige pengestrømme til nutidsværdi ved at anvende en diskonteringsats, der afspejler dels aktuelle markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge og dels de særlige risici, der er knyttet til henholdsvis aktivet og den pengestrømsfrembringende enhed, og som der ikke er reguleret for i de skønnede fremtidige pengestrømme.

Hvis henholdsvis aktivets og den pengestrømsfrembringende enheds genindvindingsværdi er lavere end den regnskabsmæssige værdi, nedskrives den regnskabsmæssige værdi til genindvindingsværdien. For pengestrømsfrembringende enheder fordeles nedskrivningen således, at goodwillbeløb nedskrives først, og dernæst fordeles et eventuelt resterende nedskrivningsbehov på de øvrige aktiver i enheden, idet det enkelte aktiv dog ikke nedskrives til en værdi, der er lavere end dets dagsværdi fratrukket forventede salgsomkostninger.

Nedskrivninger indregnes i resultatet. Ved eventuelle efterfølgende tilbageførsler af nedskrivninger som følge af ændringer i forudsætningerne for den opgjorte genindvindingsværdi forhøjes henholdsvis aktivets og den pengestrømsfrembringende enheds regnskabsmæssige værdi til den korrigerede genindvindingsværdi, dog maksimalt til den regnskabsmæssige værdi, som aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed ville have haft, hvis nedskrivning ikke var foretaget. Nedskrivning af goodwill tilbageføres ikke.

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures indregnes og måles efter den indre værdis metode (equity-metoden). Dette indebærer, at kapitalandelene måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes opgjorte regnskabsmæssige indre værdi, opgjort efter koncernens regnskabspraksis, med henholdsvis fradrag og tillæg af forholdsmæssige interne fortjenester og tab, og med tillæg af den regnskabsmæssige værdi af goodwill.

I resultatet indregnes den forholdsmæssige andel af virksomhedernes resultat efter skat og eliminering af urealis-

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

erede forholdsmæssige interne fortjenester og tab og med fradrag af eventuel nedskrivning af goodwill. I koncernens anden totalindkomst indregnes den forholdsmæssige andel af alle transaktioner og begivenheder, der er indregnet i anden totalindkomst i den associerede virksomhed.

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures med negativ regnskabsmæssig indre værdi måles til 0 kr. Tilgodehavender og andre langfristede finansielle aktiver, der anses for at være en del af den samlede investering i den associerede virksomhed, nedskrives med den eventuelle resterende negative indre værdi. Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser samt andre tilgodehavender nedskrives alene, hvis de vurderes uerholdelige.

Der indregnes alene en hensat forpligtelse til at dække den resterende negative indre værdi, hvis koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den pågældende virksomheds forpligtelser.

Ved køb af kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures anvendes overtagelsesmetoden, jf. afsnittet om koncernregnskabet ovenfor.

Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris, opgjort efter FIFO-metoden, eller nettorealiseringsværdi, hvis denne er lavere.

Kostprisen for handelsvarer, råvarer og hjælpematerialer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Kostprisen for fremstillede varer og varer under fremstilling omfatter omkostninger til råvarer, hjælpematerialer og direkte løn samt fordelte faste og variable indirekte produktionsomkostninger.

Variable indirekte produktionsomkostninger omfatter indirekte materialer og løn og fordeles på baggrund af forkalkulationer for de faktisk producerede varer. Faste indirekte produktionsomkostninger omfatter omkostninger til vedligeholdelse af og afskrivninger på de maskiner, fabriksbygninger og det udstyr, der benyttes i produktionsprocessen samt generelle omkostninger til fabriksadministration og ledelse. Faste produktionsomkostninger fordeles på baggrund af produktionsanlæggets normale kapacitet.

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

Biologiske aktiver

Biologiske aktiver, hvilket for Danish Crown-koncernen omfatter levende dyr, måles til dagsværdi, såfremt der eksiste-

rer et aktivt marked, fratrukket forventede salgsomkostninger eller kostpris. Dyr, der producerer slagtedyr (søer, orner mv.), måles til kostpris fratrukket omkostninger relateret til den værdiforringelse, der skyldes dyrenes alder. Da dyr, der producerer slagtedyr, ikke handles, er der ingen markedspris.

Tilgodehavender

Tilgodehavender omfatter tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser samt andre tilgodehavender.

Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efterfølgende til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

Periodeafgrænsningsposter

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

Andre værdipapirer og kapitalandele

Værdipapirer indregnet under kortfristede aktiver omfatter hovedsageligt børsnoterede obligationer og kapitalandele, der måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Restbetaling

Restbetaling indregnes som en gældsforpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på repræsentantskabsmødet.

Pensionsforpligtelser o.l.

Ved bidragsbaserede pensionsordninger indbetales løbende faste bidrag til uafhængige pensionselskaber o.l. Bidragene indregnes i resultatopgørelsen i den periode, hvori medarbejderne har udført den arbejdsydelse, der giver ret til pensionsbidraget. Skyldige betalinger indregnes i balancen som en forpligtelse.

Ved ydelsesbaserede ordninger er koncernen forpligtet til at betale en bestemt ydelse, i forbindelse med at de omfattede medarbejdere pensioneres, f.eks. et fast beløb eller en procentdel af slutlønnen.

For ydelsesbaserede ordninger foretages årligt en aktuariemæssig opgørelse af kapitalværdien af de fremtidige ydelser, som medarbejderne har optjent ret til gennem deres hidtidige ansættelse i koncernen, og som vil skulle udbetales ifølge ordningen. Ved opgørelse af kapitalværdien anvendes The Projected Unit Credit Method. Kapitalværdien beregnes på grundlag af markeds-mæssige forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. lønniveau, rente, inflation, dødelighed og invaliditet.

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Kapitalværdien af pensionsforpligtelserne fratrukket dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningen indregnes i balancen under henholdsvis pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, afhængig af om nettobeløbet udgør et aktiv eller en forpligtelse, jf. dog nedenfor.

Ved ændringer i fastsatte forudsætninger om diskonteringsfaktor, inflation, dødelighed og invaliditet eller forskelle mellem det forventede og realiserede afkast af pensionsaktiver, fremkommer aktuariemæssige gevinster eller tab. Disse gevinster og tab indregnes i anden totalindkomst.

Udgør pensionsordningen et nettoaktiv, indregnes aktivet alene, hvis det modsvarer nutidsværdien af eventuelle tilbagebetalinger fra pensionsordningen eller reduktioner i fremtidige bidrag til pensionsordningen.

Ved ændringer i de ydelser, der vedrører medarbejdernes hidtidige ansættelse i koncernen, fremkommer en ændring i den aktuariemæssige beregnede kapitalværdi, der betragtes som pensionsomkostninger for tidligere regnskabsår. Hvis de omfattede medarbejdere allerede har opnået ret til den ændrede ydelse, resultatføres ændringen straks. I modsat fald indregnes ændringen i resultatet over den periode, hvori medarbejderne opnår ret til den ændrede ydelse.

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse som følge af begivenheder i regnskabsåret eller tidligere år, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et træk på koncernens økonomiske ressourcer.

Hensatte forpligtelser 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 nutidsværdi.

Ved salg af varer med returret hensættes til dækning af avancen på de varer, der forventes returneret, og eventuelle omkostninger ved returneringerne. Ved planlagte omstruktureringer af koncernens aktiviteter hensættes alene til forpligtelser vedrørende omstruktureringer, som er besluttet på balancedagen.

Prioritets- og obligationsgæld

Prioritets- og obligationsgæld måles på tidspunktet for lånoptagelse til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles prioritets- og obligationsgæld til amortiseret kostpris. Dette betyder, at forskellen mellem provenuet ved lånoptagelsen og det beløb, der skal tilbagebetales, indregnes i resultatopgørelsen over lå-

neperioden som en finansiel omkostning ved at anvende den effektive rentes metode.

Leasingforpligtelser

Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældsforpligtelser og måles på det tidspunkt, hvor kontrakten indgås, til laveste værdi af dagsværdien af det leasede aktiv og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelser. Efter første indregning måles leasingforpligtelserne til amortiseret kostpris. Forskellen mellem nutidsværdien og den nominelle værdi af leasingydelserne indregnes i resultatopgørelsen over kontrakternes løbetid som en finansiel omkostning.

Leasingydelser vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatet over leasingperioden.

Andre finansielle forpligtelser

Andre finansielle forpligtelser omfatter ansvarligt lån, bankgæld, leverandørgæld og anden gæld til offentlige myndigheder mv.

Andre finansielle forpligtelser måles ved første indregning til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelserne til amortiseret kostpris ved at anvende den effektive rentes metode, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en finansiel omkostning over låneperioden.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter modtagne indtægter, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt likviderne ved årets begyndelse og slutning.

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 vedrørende driftsaktiviteter præsenteres efter den indirekte metode og opgøres som driftsresultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændringer i driftskapital samt betalte finansielle indtægter, finansielle omkostninger og selskabsskat.

Noter

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder og finansielle aktiver samt køb, udvikling, forbedring og salg mv. af immaterielle og materielle aktiver. Endvidere indregnes pengestrømme vedrørende finansielt leasede aktiver i form af betalte leasingydelser.

Pengestrømme vedrørende finansieringsaktiviteter omfatter ændringer i moderselskabets kapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse og indfrielse af lån, afdrag på rentebærende gæld og udbetaling af restbetaling.

Likvider omfatter likvide beholdninger og kortfristede værdipapirer med ubetydelig kursrisiko fratrukket eventuelle kassekreditter, der indgår som en integreret del af likviditetsstyringen.

Segmentoplysninger

Koncernen er ikke børsnoteret, og der afgives ikke segmentoplysninger efter IFRS.

I note 2 oplyses om omsætning fordelt på henholdsvis Danmark og udland samt på forretningsområder. Dette er dog ikke udtryk for segmentoplysninger i overensstemmelse med IFRS 8.

Nøgletalsdefinitioner

EBIT %	=	$\frac{\text{Resultat af primær drift før særlige poster}}{\text{Omsætning}}$
Soliditetsgrad	=	$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Balancesum}}$
Finansiell gearing	=	$\frac{\text{Nettorentebærende gæld}}{\text{Resultatet før af- og nedskrivninger, renter, skat og særlige poster (EBITDA)}}$
Rentedækning	=	$\frac{\text{EBITDA + renteindtægter}}{\text{Renteudgifter}}$

6

MODERSELSKABETS REGNSKAB

- 101** Resultatopgørelse
- 102** Balance
- 104** Egenkapitalopgørelse
- 105** Moderselskab noter

Resultatopgørelse 1. oktober 2016 - 30. september 2017

Mio. kr.	Note	Moderselskab	
		2016/17	2015/16
Nettoomsætning	1	14.660	13.495
Produktionsomkostninger		-13.861	-12.792
Bruttoresultat		799	703
Administrationsomkostninger	2	-46	-40
Resultat af primær drift (EBIT)		753	663
Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	5	758	606
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	5	-1	1
Finansielle indtægter	3	280	272
Finansielle omkostninger		-1	-1
Resultat før skat		1.789	1.541
Skat af årets resultat	4	-13	-15
Årets resultat		1.776	1.526
Forslag til overskudsdisponering:			
Årets resultat		1.776	
Til disposition i alt		1.776	
Der fordeles således:			
Overføres til foreslået restbetaling for året			
Griseandelshavere 1.104.857.662 kg a 95 øre		1.050	
Soandelshavere 46.598.729 kg a 80 øre		37	
Kreaturandelshavere 77.303.055 kg a 130 øre		100	
Restbetaling fra årets drift		1.187	
Ekstraordinær udbetaling i henhold til vedtægterne § 22.3.2			
Griseandelshavere 5.194.835.798 kg a 4,15 øre		216	
Soandelshavere 224.215.073 kg a 2,98 øre		7	
Kreaturandelshavere 334.221.484 kg a 8,24 øre		27	
Foreslået ekstraordinær udbetaling i alt		250	
Samlet udbetaling		1.437	
Overføres til egenkapital			
Overføres til personlige ansvarlige konti		55	
Overføres til nettoopskrivningsreserve		0	
Overføres til andre reserver		284	
Overføres til egenkapital i alt		339	
Disponeret i alt		1.776	

Balance – aktiver 30. september 2017

Mio. kr.	Note	Moderselskab	
		30.09.2017	30.09.2016
Anlægsaktiver			
Immaterielle anlægsaktiver			
Software		2	2
Immaterielle anlægsaktiver i alt		2	2
Finansielle anlægsaktiver			
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		2.717	2.039
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		3.150	3.150
Kapitalandele i associerede virksomheder		19	20
Finansielle anlægsaktiver i alt	5	5.886	5.209
Anlægsaktiver i alt		5.888	5.211
Omsætningsaktiver			
Tilgodehavender			
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere		434	479
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		121	136
Tilgodehavender i alt		555	615
Likvide beholdninger		40	59
Omsætningsaktiver i alt		595	674
Aktiver i alt		6.483	5.885

Balance – passiver 30. september 2017

Mio. kr.	Note	Morderselskab	
		30.09.2017	30.09.2016
Egenkapital			
Andelshaverkonti		1.560	1.568
Personlige ansvarlige konti		270	215
Andre reserver		2.831	2.427
Foreslået restbetaling for året		1.437	1.295
Egenkapital i alt		6.098	5.505
Hensatte forpligtelser			
Andre hensatte forpligtelser	6	24	24
Hensatte forpligtelser i alt		24	24
Gældsforpligtelser			
Kortfristede gældsforpligtelser			
Leverandører af varer og tjenesteydelser		318	309
Gæld til tilknyttede virksomheder		30	41
Skyldig selskabsskat		10	6
Anden gæld		3	0
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		361	356
Gældsforpligtelser i alt		361	356
Passiver i alt		6.483	5.885
Eventualforpligtelser mv.	7		
Andelshavernes hæftelse	8		
Nærtstående parter	9		
Begivenheder efter balancedagen	10		

Egenkapitalopgørelse 30. september 2017

Mio. kr.	Morderselskab					I alt
	Andels- haverkonti	Personlige ansvarlige konti	Reserve for netto- opskrivning af kapitalandele	Andre reserver	Foreslået rest- betaling for året	
Egenkapital 30.09.2015	1.572	113	0	2.699	1.425	5.809
Årets ind- og udbetalinger	-4	0	0	0	-1.425	-1.429
Valutakursregulering, udenlandske selskaber	0	0	-238	0	0	-238
Andre reguleringer	0	0	-163	0	0	-163
Årets resultat	0	102	0	129	1.295	1.526
Overførsel	0	0	401	-401	0	0
Egenkapital 30.09.2016	1.568	215	0	2.427	1.295	5.505
Årets ind- og udbetalinger	-8	0	0	0	-1.295	-1.303
Valutakursregulering, udenlandske selskaber	0	0	-20	0	0	-20
Andre reguleringer	0	0	135	5	0	140
Årets resultat	0	55	0	284	1.437	1.776
Overførsel	0	0	-115	115	0	0
Egenkapital 30.09.2017	1.560	270	0	2.831	1.437	6.098

MODERSELSKAB NOTER

Note 1		Note 7	
106	Nettoomsætning	108	Eventualforpligtelser mv.
Note 2		Note 8	
106	Personaleomkostninger	108	Andelshavernes hæftelse
Note 3		Note 9	
106	Finansielle indtægter	108	Nærtstående parter
Note 4		Note 10	
107	Skat af årets resultat	108	Begivenheder efter balancedagen
Note 5		Note 11	
107	Finansielle anlægsaktiver	109	Anvendt regnskabspraksis
Note 6			
108	Andre hensatte forpligtelser		

Noter

1	Nettoomsætning	Mio. kr.	2016/17	2015/16
	Fordeling på markeder:			
	Danmark		14.660	13.495
			14.660	13.495
	Fordeling på forretningsområder:			
	Pork		12.974	11.866
	Beef		1.686	1.629
			14.660	13.495
2	Personaleomkostninger			
	Gager og lønninger		23	22
	Pensioner		2	1
	Andre omkostninger til social sikring		1	1
			26	24
	Personaleomkostningerne er fordelt således:			
	Administrationsomkostninger		26	24
			26	24
	Heraf:			
	Vederlag til moderselskabets bestyrelse		3	2
	Vederlag til moderselskabets repræsentantskab		1	1
	Vederlag til moderselskabets direktion		0	0
			4	3
	Gennemsnitligt antal medarbejdere		41	40
3	Finansielle indtægter			
	Tilknyttede virksomheder		276	264
	Renter i øvrigt		4	8
			280	272

Noter

4 Skat af årets resultat	Mio. kr.	2016/17	2015/16
Beregnet skat af årets resultat		14	14
Regulering vedrørende tidligere år		-1	1
		13	15

Skat af årets resultat beregnes på baggrund af kooperationsbeskatningen, der er baseret på selskabets formue og ikke dets indkomst.

Den væsentligste del af selskabets resultat bliver udbetalt til andelshaverne som restbetaling, og denne udbetaling beskattes hos den enkelte andelshaver.

5 Finansielle anlægsaktiver	Mio. kr.	Kapital- andele i tilknyttede virksomheder	Tilgode- havender hos tilknyttede virksomheder	Kapital- andele i associerede virksomheder	Finansielle anlægs- aktiver i alt
Kostpris 01.10.2016		4.758	3.150	0	7.908
Valutakursreguleringer		0	0	0	0
Tilgang		400	0	0	400
Afgang		0	0	0	0
Kostpris 30.09.2017		5.158	3.150	0	8.308
Værdireguleringer 01.10.2016		-2.719	0	20	-2.699
Valutakursreguleringer		-20	0	0	-20
Andel af resultat		758	0	-1	757
Udlodning i årets løb		-600	0	0	-600
Afgang		0	0	0	0
Andre reguleringer		140	0	0	140
Værdireguleringer 30.09.2017		-2.441	0	19	-2.422
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017		2.717	3.150	19	5.886
Kostpris 01.10.2015		4.758	3.096	0	7.854
Valutakursreguleringer		0	0	0	0
Tilgang		0	54	0	54
Afgang		0	0	0	0
Kostpris 30.09.2016		4.758	3.150	0	7.908
Værdireguleringer 01.10.2015		-2.223	0	19	-2.204
Valutakursreguleringer		-238	0	0	-238
Andel af resultat		605	0	1	606
Udlodning i årets løb		-700	0	0	-700
Afgang		0	0	0	0
Andre reguleringer		-163	0	0	-163
Værdireguleringer 30.09.2016		-2.719	0	20	-2.699
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016		2.039	3.150	20	5.209

Oversigten over datterselskaber og associerede selskaber fremgår af koncernoversigten side 112.

Noter

6 Andre hensatte forpligtelser	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2016		24	31
Anvendt i året		0	-7
Andre hensatte forpligtelser 30.09.2017		24	24

Andre hensatte forpligtelser omfatter hensættelse i forbindelse med en udenlandsk retssag. Hensættelsen vurderes at dække selskabets risiko og forventes afviklet inden for 1-2 år.

7 Eventualforpligtelser mv.	Mio. kr.	30.09.2017	30.09.2016
Kaution over for tilknyttede virksomheder, maksimalt		15.258	16.617
Kaution over for tilknyttede virksomheder, anvendt træk		9.391	10.517

8 Andelshavernes hæftelse			
Andelshaverne hæfter personligt og solidarisk for moderselskabets forpligtelser. Hæftelsen for den enkelte andelshaver beregnes på grundlag af andelshaverleverancerne og kan højst udgøre 25.000 kr.			
Antal andelshavere		7.166	7.605
Samlet hæftelse		179	190

9 Nærtstående parter			
Som nærtstående parter anses associerede virksomheder og medlemmer af bestyrelsen og direktionen i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA.			
Da selskabet er et andelsselskab, er der som følge heraf modtaget leverancer fra andelshavere, herunder fra medlemmer af bestyrelsen.			

10 Begivenheder efter balancedagen			
Der er ikke indtruffet væsentlige begivenheder siden balancedagen.			

Noter

11 Anvendt regnskabspraksis

Årsregnskabet for moderselskabet (Leverandørselskabet Danish Crown AmbA) aflægges i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for virksomheder i klasse C.

Selskabet har implementeret ændringer til årsregnskabsloven, der trådte i kraft pr. 1. januar 2016, jf. lov nr. 738 af 1. juni 2015.

Som følge af ændring til loven indregnes aktuariemæssige gevinster og tab for ydelsesbaserede pensionsordninger ikke længere i resultatopgørelsen, men over egenkapitalen. Med henblik på at sikre sammenligneligheden er der foretaget tilpasning af sammenligningstal.

Ændringen har følgende effekt på selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2017:

Årets resultat formindskes med 124 mio. kr.
Balancesummen formindskes med 0 mio. kr.
Egenkapitalen formindskes med 0 mio. kr.

Øvrige ændringer til årsregnskabsloven, der trådte i kraft 1. januar 2016, har ikke påvirket selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2017, men alene medført yderligere oplysninger i årsrapporten.

Moderselskabet anvender grundlæggende samme regnskabspraksis for indregning og måling som koncernen. De tilfælde, hvor moderselskabets regnskabspraksis afviger fra koncernens, er beskrevet nedenfor.

Koncerninterne virksomhedsoverdragelser

Koncerninterne virksomhedsoverdragelser behandles efter sammenlægningsmetoden, hvorefter de overdragne aktiver og passiver regnskabsmæssigt overdrages til bogførte værdier ved regnskabsårets begyndelse. Forskelle mellem det erlagte vederlag og den bogførte værdi af de overdragne aktiver og passiver indregnes på egenkapitalen i den overtagende virksomhed.

Sammenligningstillene tilpasses, så de viser virksomhederne, som om de havde været sammenlagt i hele den periode, hvor de har været under fælles kontrol.

Skat

Årets skat opgøres på baggrund af kooperationsbeskatningen, der er baseret på selskabets formue.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for betalt acontoskat.

Ved beregning af årets aktuelle skat anvendes de på balancen dagen gældende skattesatser og -regler.

Immaterielle aktiver

Goodwill/koncerngoodwill afskrives som hovedregel over 5-10 år, men afskrivningsperioden kan udgøre op til 20 år for strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil, såfremt den længere afskrivningsperiode bedre vurderes at afspejle koncernens nytte af de pågældende ressourcer. Goodwill afskrives ikke i koncernregnskabet i henhold til IFRS.

Materielle aktiver

For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører og lønninger. I henhold til IFRS kan der ikke indregnes indirekte omkostninger i egenfremstillede aktiver.

Afskrivninger foretages lineært over aktivernes forventede brugstid til den forventede restværdi. I henhold til bestemmelserne i IFRS er der krav om en årlig revurdering af scrapværdi. I regnskabet for moderselskabet fastsættes scrapværdien på ibrugtagningstidspunktet og justeres som udgangspunkt ikke efterfølgende.

Kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder

Kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder måles efter den indre værdis metode.

I resultatopgørelsen indregnes moderselskabets andel af virksomhedernes resultat efter eliminering af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab og med fradrag eller til-læg af afskrivning på koncerngoodwill henholdsvis negativ koncerngoodwill.

Nettoopskrivning af kapitalandele i tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder overføres til reserve for nettoopskrivning af kapitalandele, i det omfang den regnskabsmæssige værdi overstiger kostprisen.

Pengestrømsopgørelse

Koncernregnskabet indeholder en pengestrømsopgørelse for hele koncernen, hvorfor en særskilt opgørelse for moderselskabet ikke er medtaget, jf. undtagelsesbestemmelsen i årsregnskabslovens § 86.

PÅTEGNINGER

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. oktober 2016 - 30. september 2017 for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA.

Koncernregnskabet er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og oplysningskravene i årsregnskabsloven. Årsregnskabet for moderselskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

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

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat, selskabets finansielle stilling og den finansielle stilling som helhed for de virksomheder, der er omfattet af koncernregnskabet, samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Randers, den 23. november 2017

I DIREKTIONEN

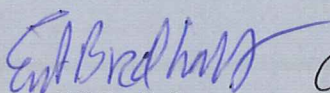


Jais Valeur
Group CEO



Preben Sunke
Group CFO

I BESTYRELSEN



Erik Bredholt
Formand



Asger Krogsgaard
Næstformand



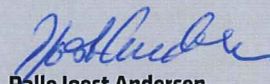
Peder Philipp
Bestyrelsesmedlem



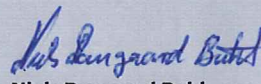
Søren Bonde
Bestyrelsesmedlem



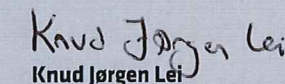
Erik Larsen
Bestyrelsesmedlem



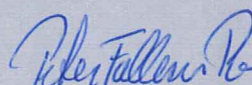
Palle Joest Andersen
Bestyrelsesmedlem



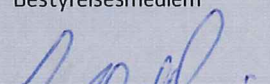
Niels Daugaard Buhl
Bestyrelsesmedlem



Knud Jørgen Lei
Bestyrelsesmedlem



Peter Fallesen Ravn
Bestyrelsesmedlem



Cay Wulff Sørensen
Bestyrelsesmedlem

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING

Til andelshavere i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA

Konklusion

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

Det er endvidere vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2017 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. oktober 2016 - 30. september 2017 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA for regnskabsåret 1. oktober 2016 - 30. september 2017, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet, samt totalindkomstopgørelse og pengestrømsopgørelse for koncernen ("regnskabet").

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 regnskabet. 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.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

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

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

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

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

Ledelsens ansvar for regnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven og for udarbejdelsen af 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 regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

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

Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

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

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med 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 regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

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

Aarhus, den 23. november 2017

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31



Claus Lindholm Jacobsen
statsautoriseret revisor



Tue Stensgård Sørensen
statsautoriseret revisor


KONCERNOVERSIGT

SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %
Leverandørselskabet Danish Crown AmbA	Danmark	
Danish Crown A/S	Danmark	100
Tulip Food Company A/S	Danmark	100
Slagter Munch ApS	Danmark	100
Tjæreborg Leverpostej A/S	Danmark	100
Tulip Norge AS	Norge	100
Tulip Food Company GmbH (**)	Tyskland	100
Tulip Fleischwaren Oldenburg GmbH (**)	Tyskland	100
Tulip Food Company France S.A.	Frankrig	100
Tulip Food Company AB	Sverige	100
Pölsemannen AB	Sverige	100
Tulip Food Company Italiana S.r.L.	Italien	100
Tulip Food Company Japan Co. Ltd	Japan	100
Majesty Inc.	USA	100
Tulip Food Service Ltd	UK	100
Danish Deli Ltd	UK	100
Tulip International (UK) Ltd	UK	100
Tulip Ltd	UK	100
ESS-FOOD Holding A/S	Danmark	100
ESS-FOOD A/S	Danmark	100
Carnehansen A/S	Danmark	100
Dansk Svensk Koedexport s.r.o.	Tjekkiet	100
ESS-FOOD Brazil Servicos de Consultoria Ltda	Brasilien	100
Danish Crown Holding GmbH (**)	Tyskland	100
Danish Crown GmbH (*), (**)	Tyskland	90
Danish Crown Fleisch GmbH (**)	Tyskland	100
Danish Crown Sp.z o.o.	Polen	100
Danish Crown Schlachtzentrum Nordfriesland GmbH (*), (**)	Tyskland	90
Danish Crown Teterower Fleisch GmbH	Tyskland	100
SPF-Danmark GmbH	Tyskland	100
WestCrown GmbH	Tyskland	50

SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %
Friland A/S	Danmark	100
Friland Udviklingscenter ApS	Danmark	100
Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S *)	Danmark	2
Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S *)	Danmark	48
Friland J. Hansen GmbH (**)	Tyskland	100
DAT-Schaub A/S	Danmark	100
DAT-Schaub (PORTO) S.A.	Portugal	100
DAT-Schaub USA Inc.	USA	100
DAT-Schaub France S.A.S.	Frankrig	100
Trissal S.A.	Portugal	50
DAT-Schaub Gallent S.L.	Spanien	51
Arne B. Corneliussen AS	Norge	100
Oy DAT-Schaub Finland Ab	Finland	100
Thomeko Oy	Finland	100
Thomeko Eesti OÜ	Estland	100
DAT-Schaub AB	Sverige	100
DAT-Schaub (Deutschland) GmbH	Tyskland	100
Gerhard Küpers GmbH	Tyskland	100
DIF Organveredlung Gerhard Küpers GmbH & Co. KG (***)	Tyskland	100
CKW Pharma-Extrakt Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH	Tyskland	50
CKW Pharma-Extrakt GmbH & Co.KG (***)	Tyskland	50
DAT-Schaub Holdings USA Inc.	USA	100
DCW Casing LLC	USA	51
DAT-Schaub Casings (Australia) Pty Ltd	Australien	100
DAT-Schaub Polska Sp. z o.o.	Polen	100
DAT-Schaub (UK) Ltd	UK	100
Oriental Sino Limited	Hong Kong	45
Yancheng Lianyi Casing Products Co. Ltd	Kina	73
Jiangsu Chongan Plastic Manufacturing Co. Ltd	Kina	59
Yancheng Xinyu Food Products Ltd	Kina	73
Yancheng Huawei Food Products Ltd	Kina	73

SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %
Sokołów S.A.	Polen	100
<i>Sokołów-Logistyka Sp. Z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>
<i>Agro Sokołów Sp. Z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>
<i>Sokołów-Services Sp. Z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>
<i>Marka Sokołów-Service Sp. Z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>
<i>Agro Sokołów F1 Sp. Z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>
Øvrige dattervirksomheder i Danish Crown A/S		
Scan-Hide A.m.b.a. *)	Danmark	41
<i>Scan-Hide Sweden AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>
<i>KHI Fastighets AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>
Danish Crown Salg og Service A/S	Danmark	100
DC II A/S	Danmark	100
<i>Antonius A/S</i>	<i>Danmark</i>	<i>100</i>
<i>Steff Food A/S</i>	<i>Danmark</i>	<i>100</i>
DC Pork Rønne ApS	Danmark	100
Diet4Life ApS	Danmark	57
SPF-Danmark A/S	Danmark	100
<i>SPF Genetics France SARL</i>	<i>Frankrig</i>	<i>100</i>
Danish Crown USA Inc.	USA	100
Danish Crown UK Limited	UK	100
<i>Leivers Brothers Ltd</i>	<i>UK</i>	<i>100</i>
Danish Crown GmbH *) , **)	Tyskland	10
Danish Crown Schlachtzentrum Nordfriesland GmbH *) , **)	Tyskland	10
<i>Scan-Hide A.m.b.a. *)</i>	<i>Danmark</i>	<i>12</i>
Danish Crown S.A.	Schweiz	100
Danish Crown/Beef Division S.A.	Schweiz	100
DAK AO	Rusland	100
Danish Crown España S.A.	Spanien	100
Danish Crown France S.A.S.	Frankrig	100
<i>Danish Crown Division Porc S.A.S.</i>	<i>Frankrig</i>	<i>100</i>
SCI E.F. Immobilier Orléans	Frankrig	100
<i>SCI RP Bernay</i>	<i>Frankrig</i>	<i>85</i>
Danish Crown Japan Co., Ltd	Japan	100
ESS-FOOD Hong Kong Ltd	Hong Kong	100
<i>ESS-FOOD (Shanghai) Trading Co. Ltd</i>	<i>Kina</i>	<i>100</i>
Danish Crown Korea, Liaison Office (branch)	Korea	100
Danish Crown South East Asia Private Ltd	Singapore	100
Danish Crown K-Pack AB	Sverige	100
KLS Ugglarps AB	Sverige	88
<i>Scan-Hide A.m.b.a. *)</i>	<i>Danmark</i>	<i>25</i>
<i>Svenska Köttföretaget AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>22</i>
<i>Charkprodukter i Billesholm AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>
<i>Klågevik AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>

SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %
Associerede virksomheder		
Daka Denmark A/S	Danmark	43
Agri-Norcold A/S	Danmark	43
Danske Slagterier ◇)	Danmark	92
Svin slagteriernes Varemærkeselskab ApS ◇)	Danmark	92
*) Indgår flere steder i koncernoversigten.		
**) Følgende virksomheder, der indgår i koncernregnskabet, har gjort brug af fritagelsen ifølge § 264, stk. 3, i Handelsgesetzbuch (HGB): Danish Crown Holding GmbH, Danish Crown GmbH, Danish Crown Fleisch GmbH, Danish Crown Schlachtzentrum Nordfriesland GmbH, Danish Crown Teterower Fleisch GmbH, SPF-Danmark GmbH, Tulip Food Company GmbH, Tulip Fleischwaren Oldenburg GmbH, Friland J. Hansen GmbH.		
***) Følgende virksomheder, der indgår i koncernregnskabet, har gjort brug af fritagelse ifølge § 264b i Handelsgesetzbuch (HGB): DIF Organveredlung Gerhard Küper GmbH & Co. KG, CKW Pharma-Extrakt GmbH & Co. KG. Koncernregnskabet offentliggøres i Deutsche Bundesanzeiger.		
◇) Grundet vedtægtsbestemmelser, hvor væsentlige beslutninger kræver enighed, gives ikke bestemmende indflydelse trods en ejerandel på mere end 50 pct.		
Indrykning viser dattervirksomhedsrelation Fed skrift = moderselskaber i underkoncerner Kursiv skrift = datter-datter mv.		



I en verden, hvor der i 2050 skal brødfødes 10 milliarder mennesker, ser vi et stort ansvar og en stor mulighed for Danish Crown til at bidrage med bæredygtigt kød som en del af en sund kost. Derfor er vores strategi for bæredygtighed centreret omkring vores rolle i "Feeding the world".

I Shanghai deler Li Yong Shan og Liang Kai Lin en hurtig frokost udenfor.



Leverandørselskabet
Danish Crown AmbA
Marsvej 43
DK-8960 Randers

Tlf. +45 8919 1919
dc@danishcrown.dk
www.danishcrown.dk

CVR-nr. 21643939



5041 0008

