

# DANISH CROWN



## It's all about food

Årsrapport 2015/16

**30/11 2016**

Dato

**Erik Larsen**

Dirigents navn

Dirigents underskrift

|| Jeg vil gerne kunne betale flere penge til landmanden. Men de penge skal vi jo først ud at tjene på markederne. Derfor skal vi længere frem i værdikæden.

– *Jais Valeur*



# Indhold

## **Ledelsesberetning**

Danish Crown – sådan skaber vi værdi	4
2015/16 i tal	6
Hoved- og nøgletal	8
Formandens beretning	10
Direktørens beretning	12
Danish Crowns nye strategi	14
Mennesker skaber værdi	16
Finansiell beretning	18
En bred og international forretning	20
Medarbejderne – det vigtigste aktiv	25
Ejerforhold	27
Forædling skaber værdi	28
Corporate responsibility	30
Internationalisering skaber værdi	34
Risikostyring	36
God mad skaber værdi	40
God selskabsledelse	42
Ledelsen	45

## **Koncernregnskab**

Resultat- og totalindkomstopgørelse	49
Balance	50
Egenkapitalopgørelse	52
Pengestrømsopgørelse	53
Koncern noter	54

## **Moderselskab**

Resultatopgørelse	89
Balance	90
Egenkapitalopgørelse	92
Moderselskab noter	93
Påtegninger	98
Koncernoversigt	100

# Danish Crown – sådan skaber vi værdi

Danish Crown er et internationalt fødevarereselskab med en førende markedsposition i Nordeuropa og salg over hele verden.

Vi er et andelsejet selskab, ejet af 7.600 danske grise- og kreaturandelshavere, der også er vores råvareleverandører.

**V**ed altid at lytte til vores kunder og forstå deres ønsker – og gennem organisk vækst, eksport, fusioner og opkøb – har vi, siden det første andelsslagteri blev grundlagt i 1887, opnået en unik position.

Vi har førende markedspositioner i Danmark, Sverige, Polen og UK, en betydelig eksport til Kina og Japan – og en samlet markedsadgang til 136 lande.

Med udgangspunkt i leverancerne af grise-, kalve- og oksekød arbejder 26.000 medarbejdere hver dag for at producere kvalitetsvarer og lave god mad til mennesker på globalt plan. Vores fokus er på forædling og fremstilling af produkter, der på enhver måde imødekommer forbrugernes og vores erhvervskunders ønsker og behov.

Vi er Europas største virksomhed inden for grisekød og én af verdens største eksportører af grisekød, Danmarks største oksekødsvirksomhed, Europas største leverandør af økologisk kød, Europas største kødforædlingsvirksomhed og global leder inden for naturtarme.

Ved hele tiden at sætte forbrugerne og den gode madoplevelse i centrum skaber vi størst mulig værdi for vores ejere og vores fremtid. Det er det, vi mener, når vi på vores lastbiler skriver "Dansk landbrug – kød i verdensklasse". Og det er derfor, vores internationale slogan er "It's all about food".

## Værdikæde



### Landmand

Kvaliteten af vores produkter skabes allerede hos landmanden og på slagteriet. Omhu og respekt for dyrene og naturen er afgørende for, at vi kan fremstille produkter af høj kvalitet og skabe værdi for vores kunder og forbrugere – og i sidste ende for vores ejere.



### Slagteri

Vi driver nogle af verdens mest moderne og teknologisk avancerede slagterier. Kravene til hygiejne, dyrevelfærd, kvalitet, logistik og arbejdsmiljø er høje – og hver dag bliver vi kigget over skulderen af repræsentanter fra de uvildige fødevarermyndigheder.



### Forædling

Med udgangspunkt i vores råvarer skaber vi produkter af samme høje kvalitet som dem, forbrugerne selv laver i køkkenet. Vores produkter sælges til hele verden. Til de fineste gourmetrestauranter og til supermarkedernes kølediske. Som fersk kød og forædlet kød. Og som ingredienser til industrien.



### Salg

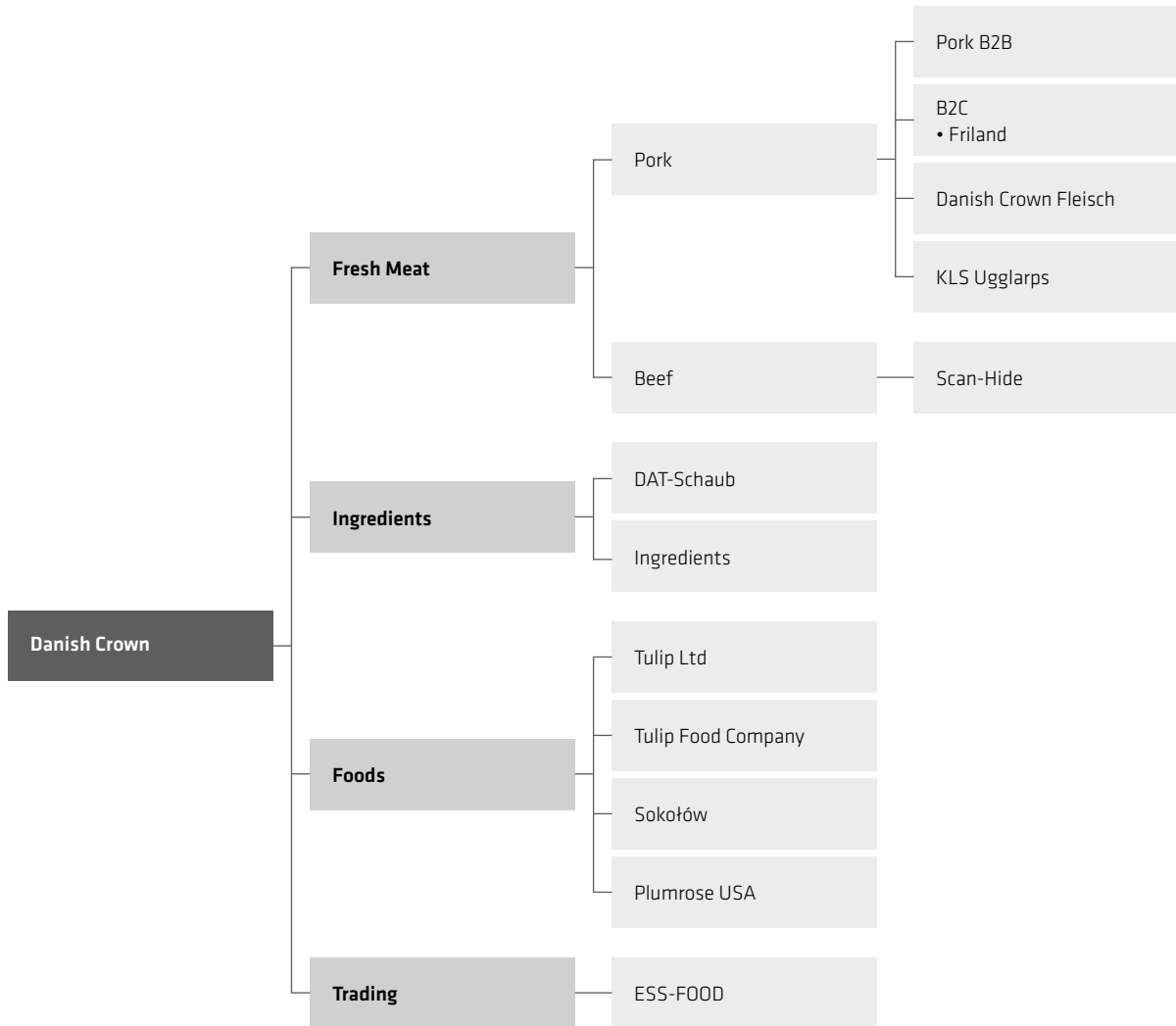
Danish Crown arbejder gerne og ofte i tæt partnerskab med detailhandel og foodservice. Hvad enten der er tale om fersk kød eller forædlede produkter, og hvad enten det drejer sig om egne mærkevarer eller koncepter, vi producerer som private label-produkter til den enkelte kunde, så er samarbejde, kundefokus og innovation i højsædet.



### Forbruger

Vores produkter skaber glæde for mennesker over hele verden. Det er mad, vi producerer, og det er mad, vi sælger til forbrugere verden over. Uanset om de finder vores produkter i supermarkedet, på restauranten, på hotellet, i kantinen eller ved en oplevelse, skal de opleve kvalitet og værdi.

# Forretningsenheder



# Produkter



# 2015/16 i tal

Omsætning i mia. kr.

**60** **DKK**

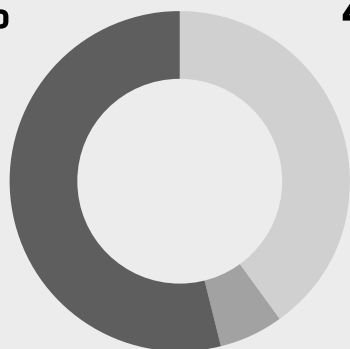
Omsætningsandel

Fresh Meat

**54 %**

Foods

**40 %**



**6 %**

Ingredients

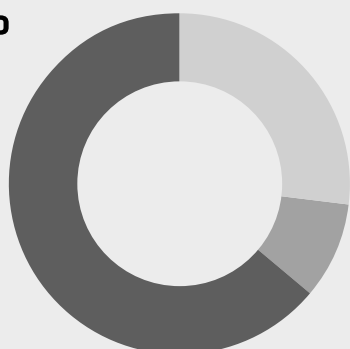
EBIT-andel

Fresh Meat

**64 %**

Foods

**27 %**



**9 %**

Ingredients

Andelshavere

Antal andelshavere i Danish Crown-koncernen

**7.605**

Ansatte

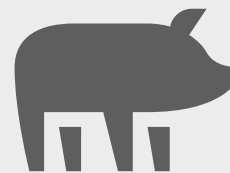
Antal ansatte i Danish Crown-koncernen

**25.977**

Leverance: Grise og søer

Grise og søer pr. år i mio. stk.

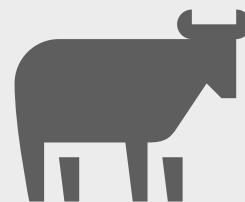
**22**



Leverance: Kreaturer

Kreaturer pr. år i mio. stk.

**0,7**



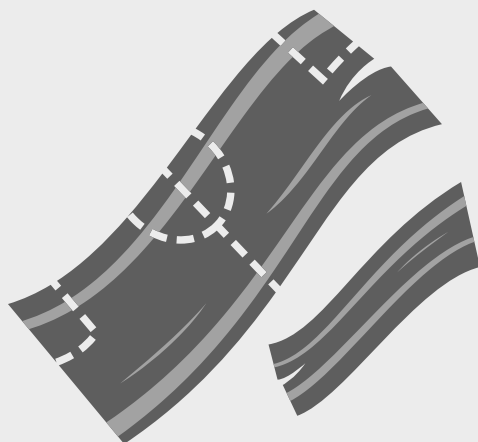
Forædling

Forædlede produkter i tusind tons

**928**

## Over 900 millioner skiver bacon fra Tulip Food Company

De mange baconskiver fylder tilsammen et areal på størrelse med **1.300 fodboldbaner**



## 75 millioner grisetæer til Kina

Det er over dobbelt så mange som i 2012, hvor vi sendte **33 millioner** grisetæer afsted



## 4.000 km Pork Meat Snack Sticks fra Sokołów

Hvis man lagde snackpølserne i en lige linje, ville det svare til afstanden tur/retur mellem Randers og Rom



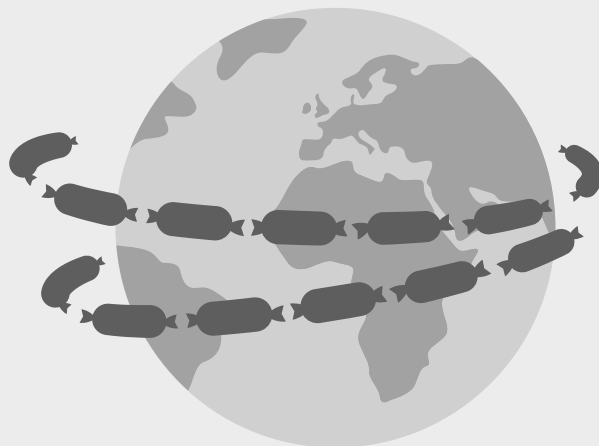
## 10 millioner liter Mou-suppe

En mængde, der ville kunne fylde det olympiske svømmebassin i Rio knap **tre gange**



## DAT-Schaub producerer 1,4 millioner km grisetarme på et år

Tarmene ville kunne sno sig **35 gange** rundt om jorden ved ækvator



## Hakket oksekød svarende til 150 millioner hakkebøffer



# Koncernens hoved- og nøgletal

Omsætning i mio. kr.

**60.038**

Samlede aktiver i mio. kr.

**25.257**

Finansiell gearing

**2,9**

Restbetaling i øre pr. kg  
Grise

**+100**

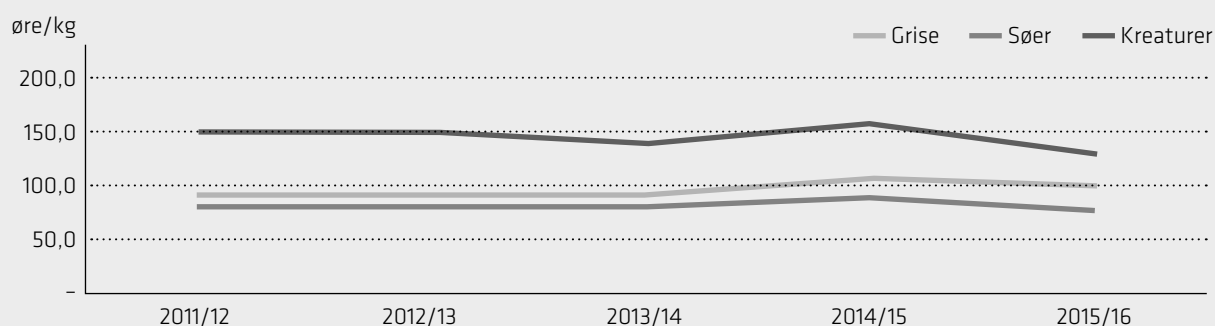
Søer

**+80**

Kreaturer

**+130**

## Restbetaling





Mio. kr.	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
<b>Resultatopgørelse</b>					
Nettoomsætning	56.462	58.164	58.029	59.556	<b>60.038</b>
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)	2.270	2.098	2.178	2.471	<b>2.167</b>
Resultat af primær drift efter særlige poster	2.270	2.098	2.162	2.403	<b>2.068</b>
Finansielle poster, netto	-335	-334	-304	-269	<b>-234</b>
Årets resultat	1.732	1.583	1.656	1.821	<b>1.639</b>
EBIT %	4,0	3,6	3,8	4,1	<b>3,6</b>
<b>Balance</b>					
Balancesum	25.522	24.725	27.015	26.779	<b>25.257</b>
Investering i immaterielle aktiver	34	19	68	46	<b>69</b>
Investering i materielle aktiver	1.323	1.536	1.282	1.448	<b>1.038</b>
Egenkapital	5.797	5.962	6.423	7.172	<b>6.897</b>
Soliditetsgrad	22,7 %	24,1 %	23,8 %	26,8 %	<b>27,3 %</b>
Nettorentebærende gæld	12.480	11.948	13.138	12.039	<b>10.562</b>
Finansiell gearing	3,5	3,5	3,7	3,0	<b>2,9</b>
Rentedækning	8,4	8,9	9,8	11,6	<b>12,4</b>
<b>Pengestrømme vedrørende drift og investeringer</b>					
Pengestrømme vedrørende drift og investeringer	1.240	2.117	329	2.908	<b>2.750</b>
<b>Antal medarbejdere</b>					
Gennemsnitligt antal heltidsansatte medarbejdere	24.066	23.034	23.764	25.873	<b>26.276</b>
<b>Restbetaling, kr./kg</b>					
Restbetaling grise	0,90	0,90	0,90	1,05	<b>1,00</b>
Restbetaling søer	0,80	0,80	0,80	0,90	<b>0,80</b>
Restbetaling kreaturer	1,50	1,50	1,40	1,55	<b>1,30</b>
<b>Indvejede mio. andelshaver-kg</b>					
Grise	1.242,2	1.195,1	1.185,7	1.200,7	<b>1.155,4</b>
Søer	57,8	57,3	54,7	55,9	<b>50,9</b>
Kreaturer	73,0	71,9	76,8	73,6	<b>76,2</b>
<b>Antal andelshavere</b>					
Antal andelshavere	9.031	8.552	8.278	8.020	<b>7.605</b>



Det står klart, at Danish Crown har et stærkt fundament og kan videreudvikles i tæt samspil mellem kunderne, en markedsorienteret og internationalt fokuseret ledelse samt ejerne.

– Erik Bredholt

# Formandens beretning

**D**anish Crowns udvikling og succes hænger tæt sammen med situationen for vores 7.600 danske andelshavere.

Vores fornemste opgave er at aftage grise- og kreaturan-delshavernes slagtedyr til en konkurrencedygtig pris og samtidig drive en så god forretning med salg af både fersk kød og forædlede produkter, at der er basis for en solid restbetaling til vores ejere.

Det er værdiskabelse i sin essentielle form for ejerne af et andelsselskab: en konkurrencedygtig notering og en god efterbetaling, når årets resultat er gjort op.

Den generelle situation for danske landmænd netop nu er ganske sammensat. Nogle klarer sig udmærket, mens andre slås med stor gæld. Enkelte må forlade erhvervet, og de fleste er løbende udfordret af ikke-optimale rammevilkår med høje afgifter og stramme miljøregler.

Specielt slagtegriseproduktionen står over for en stor udfordring: Staldkapaciteten i Danmark har været jævnt faldende siden finanskrisen i 2008, idet finansiering af nye staldanlæg eller renovering af eksisterende stalde er blevet stadigt vanskeligere. I disse år tages mange gamle staldanlæg ud af drift, og det giver en markant faldende slagtegriseproduktion, hvilket skaber store problemer for slagterierne.

Regeringen og Folketinget i Danmark har løbende gennem året haft stærk fokus på at forbedre vilkårene for dansk landbrug, både på grise- og kreatursiden. Der har været stor og bred politisk forståelse på Christiansborg for, at en faldende slagtegriseproduktion er et stort problem – ikke bare for landbruget og dets virksomheder, men for Danmark som helhed.

Problemet er langt fra løst, men det er opmuntrende at se, at der er udsigt til trecifrede millionbeløb i tilskud til nye stalde – og at der lige nu behandles ansøgninger svarende til 500.000 nye stipladser.

Der er brug for hver og én af disse nye slagtegrise stalde. Massiv efterspørgsel på og massiv import af grisekød i Kina har nemlig drevet de europæiske noteringer for slagtegrise op i et niveau, kun de færreste troede muligt ved årets start.

Med en stærk efterspørgsel på grisekød fra især de asiatiske markeder har vi kunnet holde en notering, der i sidste del af året har givet erhvervet en fornuftig indtjening på produktion af slagtegrise. I Danmark ligger vi stadig foran den tyske notering, om end lidt lavere end sidste år på grund af koncernens udfordringer på UK-markedet. Vores samlede restbetaling for året lander på 1.196 mio. kr. mod 1.311 mio. kr. sidste år, svarende til en restbetaling for grise på 100 øre/kg, stadig med et forspring i forhold til den tyske notering på 11 øre/kg.

For kreaturleverandørerne har der ikke været samme gunstige markedssituation som på slagtegrisesiden. Oksekødsproduktionen i Danmark er tæt forbundet med mælke markedet, og frigivelsen af mælkekvoter tidligere på året medførte faldende slagtninger af kreaturer, mens mælkeproduktionen steg. Samtidig har priserne på okse- og kalvekød været relativt stabile hen over året og har ikke kunnet kompensere for mælkeproducenterens faldende indtjening grundet faldet i mælkepriserne.

Sluteffekten på kreatursiden er, at restbetalingen kommer noget længere ned end sidste år. Vores samlede restbetaling for året lander på 99 mio. kr. mod 114 mio. kr. sidste år, svarende til en restbetaling for kreaturer på 130 øre/kg. Det sker trods uændret egenindtjening i Beef. Forklaringen er, at kreatursidens andel af indtjeningen fra fællesaktiviteter er lavere i år end sidste år.

Årets strategiarbejde, der omtales flere steder i denne årsrapport, har været opmuntrende, set i et ejerperspektiv. Bestyrelse og repræsentantskab har spillet en aktiv rolle og derved bekræftet det aktive ejerskab, der er andels-selskabets særkende. Det står klart, at Danish Crown har et stærkt fundament og kan videreudvikles i tæt samspil mellem kunderne, en markedsorienteret og internationalt fokuseret ledelse samt ejerne.

Med venlig hilsen



**Erik Bredholt**

Formand, Danish Crown

■ ■ Vi er stolte af Danish Crown og de bidrag, vi leverer til samfundet – hvad enten det er skatteindtægter, arbejdspladser eller unikke madoplevelser under sloganet "It's all about food".

– *Jais Valeur*



# Direktørens beretning

**D**anish Crown fremstår både internt og eksternt som et veldrevet og velinvesteret selskab, befolket af dygtige købmænd.

Det har vi i årets løb bevist til fulde. Vi så hurtigt mulighederne i Kina, hvor appetitten på grisekød, især dyrere og mere forædlede produkter, er hastigt voksende – en direkte effekt af den positive økonomiske udvikling og den stigende købekraft, dette medfører.

Samtidig har Kina haft en faldende egenproduktion af grise over det seneste år, hvilket har givet et markant løft i efterspørgsel og import. Mange griseeksporterende lande, herunder Danmark, har fået en unik mulighed, der har været med til at løfte priserne og kompensere for tabet af det russiske marked, der tidligere havde en lignende, stor betydning.

Forløbet viser, hvor afgørende global handel og politik er for Danish Crown og vores ejere. Vi kan som virksomhed pludselig miste vigtige afsætningsmuligheder og indtægter, hvis politiske tvister, handelsbarrierer eller usikkerhed om fremtidige handelsaftaler kommer i vejen. Danish Crown har været godt positioneret til at tage vores andel af de gunstige afsætningsforhold til Asien og især Kina, og vi har som virksomhed gode relationer og en organisation, der er godt rustet til at opfylde efterspørgslen.

Også herhjemme har grisekød fået en ny og styrket position i gastronomien. Mere end nogensinde før tager toneangivende kokke og madeksperter specialudskæringer og krogmodnet kød på menuen, ofte med Danish Crown som den førende leverandør.

På kreaturområdet er det i betydelig grad lykkedes at få Dansk Kalv sat på den kulinariske dagsorden som et markant forbrugerprodukt. Vores slagteri i Holsted, Danmark er stadig Europas mest moderne kreaturslagteri og er med til at sikre vores fortsatte konkurrencedygtighed og vækst på kreaturområdet i Danmark.

På en række af Danish Crowns markeder har der været en stærk performance for de forædlede produkter.

Især Tulip Food Company har gjort det godt på eksportmarkederne, men også vores polske dattervirksomhed Sokołów har haft et godt år på basis af sit stærke brand på hjemmemarkedet.

På et andet af Danish Crowns hovedmarkeder, nemlig UK, har udviklingen været skuffende, hvilket selskabet har kommunikeret flere gange i løbet af året. Flere faktorer har påvirket vores indtjening i UK i negativ retning. Dels har der været en stadig hårdere intern konkurrence imellem detailhandelskæderne i UK, og dels førte en afstemning om UK's fremtidige tilknytning til EU til en beslutning om, at UK skal forlade EU. Men det bør også nævnes, at egne udfordringer med faldende produktivitet og performance i forretningen Tulip Ltd har trukket indtjeningen ned.

En anden udfordring for koncernens forædlingselskaber i året har været de stigende råvarepriser, der alene på slagtegrisesiden har nået 20 pct. De er til gavn for selskabets ejere og råvareleverandører og mærkes som en stigende afregningspris. Men stigende råvarepriser er en udfordring, fordi det alt andet lige gør de forædlede varer dyrere at fremstille. Prisstigninger af den nævnte størrelsesorden kan ikke overføres til forbrugerpriserne uden en negativ effekt på afsætningen af vores varer.

Året har været særdeles travlt for alle i selskabet, hvor der er gjort en stor indsats på alle niveauer, både i den daglige drift og i arbejdet med den nye strategi, der er omtalt udførligt andetsteds i denne årsrapport. Vi skylder vores medarbejdere en stor tak for deres loyale indsats og altid positive tilgang til udfordringerne.

Efter mit første år i rollen som øverste chef for Danish Crown vil jeg gerne sige tak til både medarbejdere, kunder og ejere for en fantastisk modtagelse, et konstruktivt samarbejde og en til tider åbenhjertig, men altid givende debat om, hvad der er det rigtige at gøre for vores fælles selskab.

Vi er stolte af Danish Crown og de bidrag, vi leverer til samfundet – hvad enten det er skatteindtægter, arbejdspladser eller unikke madoplevelser under sloganet "It's all about food".

Med venlig hilsen

  
**Jais Valeur**  
Group CEO

# Danish Crowns nye strategi frem til 2021 hedder



**K**ort og internationalt for "Four Wheel Drive" eller firehjulstræk på dansk – og navnet på rigtig mange af de køretøjer, der får tingene til at ske og forretningen til at flytte sig ude på landet.

Allerede på sin første arbejdsdag varslede Danish Crowns nye Group CEO Jais Valeur et gennemgribende arbejde med at fastlægge en ny strategi. Han forudså, at strategien ville omdanne selskabet fra en baghjulstrukket bil, der manøvrerer godt og sikkert på de slagne veje, til en firehjulstrukket turbomaskine, der kan bevæge sig, hvorhen vi ønsker det.

#### Der er adskillige nyheder i strategien:

- Danish Crown får et klarere markedsfokus. Koncernen fastholder sit fokus på Nordeuropa som hjemmemarked.
- Koncernen vil i større grad fokusere på og investere i Kina, hvor vi planlægger at komme tættere på de kinesiske forbrugere med udgangspunkt i danske råvarer.
- Også i Sverige og Polen planlægges investeringer, der skal øge markedsandelen, især inden for forædlede fødevarer.

- Nøgleordene for de næste fem år bliver fokusering, værdiskabelse og vækst. Vi mener, at vi ved at stille helt skarpt på forbrugerne, på forædling og på forenkling af vores komplekse koncern kan skabe råderum til vækst – samtidig med at vi kan give ejerne en løbende afregning og et afkast, der er konkurrencedygtigt, forudser Jais Valeur.

Bag den overordnede koncernstrategi ligger der detaljerede finansielle mål og handlingsplaner for de enkelte forretningsenheder. Alle medlemmer af Danish Crowns globale toplederteam har klart definerede ansvarsområder og mål, de skal nå og bliver holdt op på. Det gælder også Jais Valeur.

- Med denne plan kan vores ejere i slutningen af strategiperioden få et ikke ubetydeligt løft i afregningen i forhold til de omkringliggende lande. Det kan vi opnå samtidig med, at værdiskabelsen i selskabet øges. Det er vigtigt at styrke konkurrenceevnen for at sikre vores ejere – og dermed vores råvaregrundlag i fremtiden. Det er ambitiøse mål, ingen tvivl om det. Men hvis man har en firehjulstrækker, så kan man køre, hvorhen man vil. Så det er bare med at komme fremad, siger Jais Valeur.

# 4WD-strategien har fire hovedelementer, der fastslår, hvad Danish Crown skal være



## En ledende aktør i Nord-europa

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



## En forbrugerdrevet kød-virksomhed

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



## 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.



## Én samlet koncern

Fokuserede og forenklede arbejdsgange, samling af koncernens indkøb samt optimering af produktion og centrale støttefunktioner skal styrke bundlinjen – og dermed være med til at finansiere investeringer, der kan stabilisere den vigende slagtegriseproduktion i Danmark.



# Mennesker skaber værdi

Landmand Michael Nielsen i Slangstrup, Danmark producerer både konventionelle Antonius-grise og økologiske grise til Friland. Dels for at imødekomme forbrugernes forskellige behov, og dels for at præge udviklingen inden for dansk slagtegriseproduktion.

**N**ogle gange kan det være en god idé at satse på to heste. Eller, i landmand Michael Niensens tilfælde, to grise. Den 52-årige griseavler på gården Tilsbæk ved Slangstrup er nemlig overbevist om, at han rammer plet ved at supplere sit konventionelle opdræt af velfærdsgrisen Antonius med økologiske grise på friland.

- Vi gik i gang med de økologiske grise i juni i år og forventer at levere de første dyr til Friland i januar. Efter min mening er økologi fremtiden, og da min ambition er at sætte dagsordenen for dansk slagtegriseproduktion, er økologi oplagt for mig. Samtidig skal vi tilgodese de forbrugere, som – med et voksende fokus på dyrevelfærd – fortsat vil have kød fra konventionelle grise. Derfor bliver jeg ved med at producere Antonius-grise, argumenterer Michael Nielsen.

Som han står på marken på sin lejede ejendom tre kilometer fra Tilsbæk og ser sine økologiske grise rode i jorden i

sensommersolen, kan han se både fordele og ulemper ved henholdsvis konventionel og økologisk produktion.

- Vi har tendens til at tillægge grisene mange menneskelige egenskaber. Set fra det synspunkt har økologiske grise på friland et skønt liv. Men økologiske smågrises dødelighed er højere end konventionelle smågrises, hvis liv i stalden man bl.a. kan optimere med ventilation og særlige foderblandinger, forklarer Michael Nielsen.

Med en bemærkning om konventionelle grises lavere foderforbrug hæfter han sig desuden ved, at man bedre kan udnytte gødningen fra disse dyr i forhold til grise på friland.

- I stalden kan vi opsamle gyllen og sprede den på præcis det sted og det tidspunkt, hvor planterne har behov for den og kan optage al gyllen, siger Michael Nielsen.

Han er en af to andelshavere, som både leverer konventionelle og økologiske dyr til Danish Crown.

## Mangfoldighed giver styrke

Overordnet set modtager koncernen slagtegrise og kreaturer produceret efter en lang række forskellige koncepter.

Ifølge Vagner Bøge, Vice President i Ejerservice, er denne mangfoldighed Danish Crowns styrke.

- Værdiskabelsen begynder hos de enkelte andelshavere, der frit kan vælge den produktionsform, de ønsker, og som hver især spiller en vigtig rolle for Danish Crown. Uanset hvilke slags dyr han eller hun leverer, fastslår Vagner Bøge.

Tilbage på Tilsbæk er Michael Nielsen enig. Forbrugernes krav om dyrevelfærd – herunder løsdrift i stalden – vil vokse.

- Det bør dygtige danske landmænd vende til deres fordel ved at producere slagtegrise af høj kvalitet, fastslår Michael Nielsen.

## Fakta

**Stor spændvidde** – Danish Crowns leverandører producerer efter en lang række forskellige koncepter og brands



### Kreaturer

- Dansk Kalv
- Dansk Kødkvæg
- Ungtyre under to år
- Kvier, stude og køer
- Friland Limousine
- Friland Kødkvæg
- Økologiske kreaturer

### Grise

- Antonius
- Bornholmergrisen
- Englandsgrise
- OUA-grise (opdræt uden brug af antibiotika)
- Frilandsgrise
- Økologiske grise
- Skovgrise
- Markgrise
- Hangrise
- Alt ind/alt ud med rådgivning
- Tungsvin





Michael Nielsen er overbevist om, at han rammer plet ved at supplere sit konventionelle opdræt af Antonius-grise med økologiske grise, som han begynder at levere til Friland i januar



# Finansiell beretning

## Resultat for 2015/16

Koncernens omsætning rundede for første gang 60 mia. kr. Salgspriserne på koncernens hovedprodukter har særligt i andet halvår udvist en opadgående trend, mens fald i valutakurserne, primært for GBP og PLN, har modvirket prisstigningerne. Mens koncernens omsætning er øget kraftigt i Kina, Japan og Sverige, er den faldet i UK.

Niveauet for bruttomargin er fastholdt trods kraftig konkurrence, særligt på koncernens detailmarkeder. En medvirkende faktor er et konstant fokus på produktionsoptimering med henblik på reduktion af omkostningsniveauet på fabrikkerne. Udviklingen har varieret markederne imellem. Således har udviklingen i Tyskland, USA og til dels Danmark været positiv, mens udviklingen i UK har været negativ.

Øget salg til bl.a. Kina og Japan har ført til svagt øgede distributionsomkostninger. Administrationsomkostningerne er steget bl.a. som følge af en øget indsats omkring forretningsudvikling og it-anvendelse.

Koncernens indtjening har været udfordret på det engelske marked, og der er iværksat planer for at genetablere indtjenningsniveauet. I denne forbindelse er der foretaget nedskriv-

ninger på ca. 100 mio. kr. på aktiver, der ikke er i anvendelse. Nedskrivningerne er udgiftsført under særlige poster.

Køb af de restende aktier i SPF-Danmark A/S pr. 17. juni 2016 har medført et fald i resultatet for associerede virksomheder, da selskabet konsolideres fra denne dato.

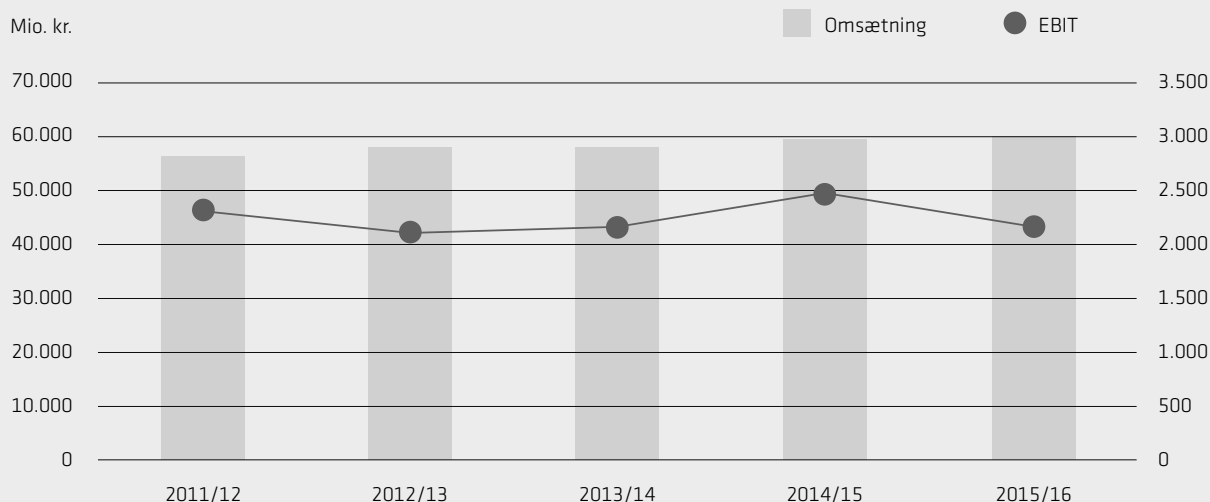
Igen i år er nettofinansieringsomkostningerne reduceret som følge af en reduktion i koncernens rentebærende gæld samt et lavere renteniveau.

Skat af årets resultat (målt i pct.) er faldet, dels som følge af nedsættelse af skatteprocenten i UK med deraf følgende regulering af udskudt skat på 36 mio. kr. og dels som følge af udnyttelse af skatteaktiver, der ikke tidligere har været aktiveret.

Nettoresultatet udgør 1,6 mia. kr. og vurderes at være tilfredsstillende; navnlig set i lyset af koncernens udfordringer på det engelske marked.

Her ses styrken i en koncern med flere ben at stå på, idet den manglende indtjening i UK er opvejet af øget indtjening på andre markeder.

## OMSÆTNING OG EBIT



## Aktiver

Balancesummen er reduceret med 1,5 mia. kr., hvoraf valutakursfald på GBP, PLN og SEK påvirker med 0,6 mia. kr.

Årets nettoinvesteringer er 0,5 mia. kr. mindre end årets afskrivninger.

Mere end halvdelen af årets investeringer vedrører optimering af koncernens forædlingsfabrikker. På ferskkødsområdet er ca. to tredjedele af investeringerne foretaget i de danske slagterier, mens resten vedrører slagterierne i Tyskland og Sverige.

Koncernen har igen i år nedbragt arbejdskapitalen – også ud over, hvad kan forklares med valutakursfald. Navnlig nedbringelse af koncernens lagre har bidraget hertil. Særligt lagrene af dansk grisekød og lagrene af grise- og lammetarme er nedbragt i løbet af året.

Nedbringelse af koncernens arbejdskapital vil også i 2016/17 være et fokusområde.

## Egenkapital

Koncernens egenkapital udgør 6,9 mia. kr. ved udgangen af 2015/16. Egenkapitalen er ultimo året negativt påvirket af valutakursreguleringer med 294 mio. kr. og negativt påvirket af en stigning i de engelske pensionsforpligtelser (efter skat) med 216 mio. kr.

Ved udgangen af 2015/16 er soliditeten øget til 27,3 pct. fra 26,8 pct. sidste år. Stigningen kan henføres til den faldende balancesum.

## Gældsforpligtelser

Koncernens nettorentebærende gæld er i løbet af 2015/16 faldet med 1,5 mia. kr. og udgør nu 11 mia. kr. Af faldet kan 0,3 mia. kr. henføres til valutakursfald, mens den restende forbedring er en reel reduktion.

Koncernens målsætning om at nedbringe den finansielle gearing til under 3,0 er nået i året, idet gearingen ultimo året udgør 2,9.

Koncernens finansieringsstruktur er i overvejende grad baseret på kreditter med en løbetid på mere end et år. 88 pct. af den rentebærende gæld er således langfristet, hvilket er på niveau med sidste år. Andelen af den rentebærende gæld, der forfalder senere end fem år fra statusdagen udgør nu 56 pct. mod 34 pct. sidste år.

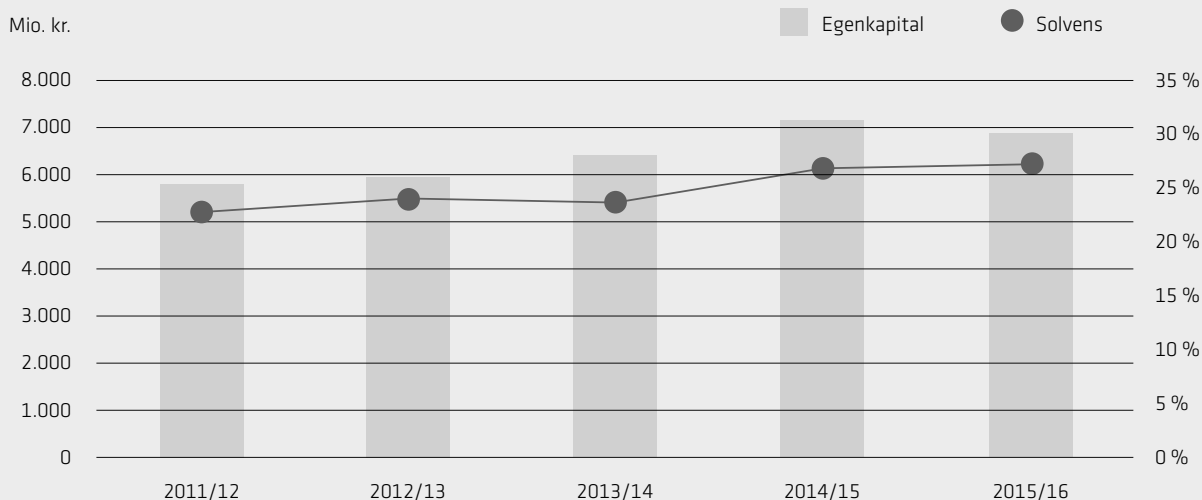
De fastforrentede låns andel af de samlede lån udgør ca. 30 pct., hvilket er uændret i forhold til udgangen af 2014/15.

En ændring i markedsrenten på 1 procentpoint skønnes alt andet lige at påvirke de samlede årlige finansieringsomkostninger med 77 mio. kr.

## Pengestrømsopgørelse

Årets pengestrømme er positivt påvirket af det gode resultat samt indsatsen med at nedbringe arbejdskapitalen. Hertil kommer, at årets investeringer er lavere end årets afskrivninger.

## EGENKAPITAL OG SOLVENS



# En bred og international forretning

## Koncernens hovedforretningsområder består af:

- Fresh Meat, der omfatter Pork og Beef
- Foods, der omfatter koncernens fire forædlingsselskaber
- Ingredients, der primært omfatter DAT-Schaub
- Øvrige selskaber, der omfatter ESS-FOOD, SPF- Danmark og flere associerede selskaber



## Fresh Meat

### Primære selskaber i Fresh Meat er:

- Pork B2B
- Pork B2C (Friland)
- KLS Ugglarps
- Danish Crown Fleisch
- Beef
- Scan-Hide

Både inden for grise- og oksekød har Danish Crown en bred markedsadgang med hjemmemarkeder og stort salg i Nordeuropa samt en stærk position i tredje lande – navnlig i Asien, hvilket har gavnet selskabet i 2015/16, hvor de europæiske markeder – særligt i første halvår – har været præget af overudbud og deraf følgende lave priser.

For okse- og kalvekød har det stigende udbud i EU presset priserne sammenlignet med året før. En stigende efterspørgsel efter dansk oksekød – og særligt dansk økologisk oksekød – har dog afbødet prisfaldet. Produktudvikling med øget forædling målrettet forbrugerne – både i detailhandlen og i foodservice – har bidraget til vækst i salget af oksekød. Successer med høj kvalitetsprodukter til restauranter kombineres med nyheder som chili con carne til street food-markedet, der forventes at vokse i de kommende år.

Det tyske marked, hvor Danish Crown afsætter ca. 20 pct. af sine oksekødsprodukter, har været volatilt, mens de sydeuropæiske lande fortsat er præget af finansielle kriser

med lav efterspørgsel, og hvor Polen i tiden efter finanskrise har erobret markante markedsandele. Øget afsætning på de voksende markeder i Asien, Mellemøsten og Afrika har kompenseret for det svagere marked for dansk oksekød. Desuden har øgede muligheder for forædling og afsætning af biprodukter skabt nye markedsmuligheder.

For grisekød har et fortsat overudbud i Europa, men også på verdensmarkedet, medført faldende priser – særligt i første halvår. Således indførte EU i januar 2016 støtte til privat oplagring af grisekød. Danish Crown benyttede sig kun i begrænset omfang af ordningen og fik derfor gavn af den positive stemning på markedet op imod sommerperioden. Samtidig gav Danish Crowns brede markedsadgang gode alternative afsætningsmuligheder i forhold til andre nordeuropæiske slagterier.

I løbet af 2015/16 ændrede markedssituationen i Kina, der står for 50 pct. af verdens forbrug af grisekød og for 50 pct. af verdens griseproduktion, sig drastisk.

Et fald i den kinesiske egenproduktion kombineret med en markant stigende efterspørgsel hen over vinteren og foråret 2016 gav attraktive muligheder for afsætning – ikke blot af de produkter, der traditionelt afsættes til Kina (tæer, hoveder og maver), men også de lidt dyrere udskæringer som skinker, nakker, bove, forender og brystflæsk. Den markante omlægning af eksporten til Kina sammen med en udmærket grillsæson i Europa fik efterspørgslen til at stige mere end udbuddet, og der kom en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel. Dette fik priserne til at stige – også i Europa.

Til trods for en mere afdæmpet efterspørgsel ved udgangen af året er det kinesiske marked fortsat koncernens største enkeltmarked målt på mængder, og det vurderes, at der stadig er vækstpotentiale på dette marked. Danish Crown er anerkendt i Kina for vores produkters kvalitet og produktsikkerhed.

På det danske marked er konkurrencen på detailmarkedet fortsat hård, og der har været arbejdet hårdt for at overføre de stigende råvarepriser, der er set i den sidste del af året, på forbrugerpriserne. Der sker løbende produkt- og konceptudvikling med henblik på at øge afsætningen med udgangspunkt i den enkelte detailkædes og forbrugernes behov.

Stjernekokke og restaurationsbranchen som helhed får i stigende grad øjnene op for grisekødets mange og alsidige anvendelsesmuligheder, hvilket sammen med en fokuseret indsats fra koncernen øger forbrugernes kendskab til produkterne. Det gælder ikke mindst inden for specialprodukter som Frilandsgrise, økologiske grise og Duroc-grise. Efterspørgslen efter økologiske produkter har oversteget udbuddet og medført højere priser. Dette forventes at føre til, at flere landmænd kan se fordelene ved at omlægge deres bedrift til økologisk produktion.

På det svenske marked har koncernen ved købet af Dalsjöfors styrket sin markedsposition, ligesom det giver mulighed for en række synergier, der forbedrer konkurrenceevnen for KLS Ugglarps. Også på det svenske marked fokuseres der i stigende grad på mere forædlede og forbrugerrettede produkter. Positivt er det ligeledes, at salget af dansk grisekød på det svenske detailmarked igen er i vækst.

I 2015/16 slagtede Fresh Meat 17,8 mio. slagtegrise og 0,5 mio. kreaturer på koncernens anlæg i Danmark, Tyskland og Sverige. Griseslagtningerne ligger på samme niveau som sidste år, mens kreaturslagtningerne steg med 14 pct.

Stigningen i kreaturslagtninger ses på alle Beef's anlæg. I Sverige bidrager købet af Dalsjöfors ligeledes til væksten.

Inden for griseslagtninger bidrager købet af Dalsjöfors til, at KLS Ugglarps nu er markedsleder på det svenske marked. En stærk position, der forventes at forbedre konkurrenceevnen på markedet. På det tyske marked øgede Danish Crown Fleisch slagtingerne for at udnytte den gode markedssituation i Kina til øget afsætning.

Pork's råvaretilførsel af slagtegrise er dog fortsat primært baseret på slagting i Danmark af danske dyr. Slagtning af grise i Danmark udgjorde 13,9 mio. i 2015/16 svarende til 75 pct. af de danske tilførsler af slagtegrise.

Også i 2015/16 har Danmark oplevet en stærkt stigende eksport af smågrise og deraf følgende fald i grise til slagting. Denne udvikling forudses at fortsætte ind i 2016/17. Der er derfor brug for en målrettet indsats for at forbedre forholdene for slagtegriseproducenterne i Danmark.

Fresh Meat har fortsat fokus på en række initiativer med det formål at forbedre økonomien i produktionen af slagtegrise i Danmark og dermed øge tilførslerne af slagtegrise til slagterierne i Danmark. Således har selskabets Ejerservice haft succes med en rådgivningsfunktion, som har til formål at understøtte koncernens danske leverandører i at identificere muligheder for driftsforbedringer i slagtegrise-staldene.

Endvidere arbejdes der i Danmark løbende på at motivere både slagtegrise- og kreaturproducenter til at fastholde eller udvide produktionen af slagtedyrl til gavn både for selskabet og den enkelte andelshaver. Både for slagtegrise- og kreaturandelshavere eksisterer der forskellige muligheder for tilskud til finansiering af nyetablering og nybygning, ligesom der for slagtegriseandelshavere er skabt mulighed for at få en syvårig dækningsbidragsgaranti i forbindelse med nybygning af en stald.

På alle slagterier er der fokus på produktionsoptimering, og på tværs af anlæg og landegrænser arbejdes der med at skabe stærke og effektive produktionsenheder.

I Sverige er der siden overtagelsen af Dalsjöfors arbejdet med flytning og optimering af produktioner mellem de svenske anlæg.

I Danmark er ferskvareterminalen med afsætning til det danske detailmarked samlet i Kolding, mens de faldende tilførsler af slagtegrise har ført til produktionstilpasninger på koncernens øvrige danske anlæg.

At samle de danske kreaturslagtninger på to anlæg i Holsted og Aalborg har vist sig at være særdeles effektivt og har bidraget til øget konkurrenceevne.

## Fresh Meat (fortsat)

Udvidelse af kølelagerkapaciteten på det tyske kreatur-slagteri har givet mulighed for dels at øge udbeningsakti-

viteten og dels at kunne modne en større del af kødet og dermed øge værditilvæksten.

FRESH MEAT	2015/16	2014/15
Afsætning, 1.000 tons	2.252	2.196
Omsætning, mio. kr.	32.183	30.724
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	1.427	1.204
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	4,4	3,9



## Foods

### Divisionen består af fire selskaber:

- Tulip Ltd (UK)
- Tulip Food Company (Danmark)
- Sokołów (Polen)
- Plumrose (USA)

Foods er Europas førende selskab 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, USA, Sverige og Tyskland, men samlet set afsættes der varer i mere end 100 lande. De fire selskaber agerer på forskellige markeder og har i regnskabsåret 2015/16 haft meget forskellige markedsforhold. Samlet set er afsætningen øget i forhold til sidste år, mens indtjeningen er faldet, primært grundet udfordringerne på det engelske marked.

Tulip Food Companys internationale konservermarkeder har haft en god vækst og en markant indtjeningsforbedring. Det samme gør sig gældende for salg af bacon på en række europæiske markeder. For begge kategorier er afsætningen af Tulip-brandede produkter øget, hvilket yderligere bidrager til en god indtjening.

Både på det danske og det tyske marked, som er de største markeder for Tulips detailforretning, har konkurrencen været hård og præget af pres på priserne.

Tulip Food Company har gennem en fokuseret indsats formået at bevare volumen og indtjening på disse markeder. De stigende råvarepriser, der er set gennem de sidste måneder i 2015/16, er ved at blive introduceret i markedet. Et arbejde, der fortsætter ind i 2016/17, selvom den hårde konkurrence gør det til en vanskelig opgave.

På det polske marked har Sokołów igen i år præsteret stærk afsætning og indtjening. Sokołów-brandede produkter udgør 40 pct. af det polske selskabs afsætning. Varemærket og det polske marked er begge vigtige for koncernen, og der vurderes her at være god basis for yderligere vækst. Sokołów har i løbet af året kørt en ekstraordinær markedsføringskampagne for sine produkter med henblik på at fremme salgsvækst og imødegå den hårde priskonkurrence, der også ses på det polske marked. Priskonkurrencen anføres af discountkæderne og gør det særligt vanskeligt for de mindre butikskæder og lokale butikker at drive en rentabel forretning. Discountkæderne lægger i stadig stigende grad prispress på leverandørerne. Dette har yderligere vanskeliggjort arbejdet med at introducere råvareprisstigninger, der også er set på de polske råvarer, i markedet.

På det engelske marked har detailkæderne oplevet særdeles hård konkurrence fra discountkæderne, der er i kraftig vækst. Det har medført et stærkt pres på priserne til kædernes leverandører, herunder også Tulip Ltd, og dermed store krav til hurtige og betydelige effektiviseringer i produktionen med henblik på at sænke priserne i markedet. Samtidig er de engelske råvarer steget i pris hen over sommeren, hvilket yderligere har bidraget til pres på indtjeningen hos fødevarerproducenterne.

Der er iværksat en genopretningsplan i UK-selskabet under en ny ledelse. Fokus vil være på at genskabe tilliden til Tulip Ltd hos kunderne, at optimere og effektivisere produktionsanlæggene og at få tilpasset produktporteføljen til markedsforholdene og til forbrugerne. Som en historisk stærk lokal forretning er der et godt fundament at bygge på. Samtidig har koncernen mange stærke kompetencer og en stor videnbase – særligt omkring produktion og produkter, der kan medvirke til at genskabe indtjeningen i det engelske selskab.

I juni måned blev der afholdt en afstemning i UK om et fortsat medlemskab af EU – den såkaldte Brexit-afstemning. Resultatet af afstemningen blev, at UK forlader EU inden for en kortere årrække. Beslutningen om at forlade EU har givet en økonomisk usikkerhed i UK, som forventes at bestå, indtil den endelige model for udmeldelsen af EU er forhandlet på plads. For Danish Crown er UK et stort og vigtigt marked, men der er en god balance mellem lokalt producerede varer og importerede varer, som gør, at den kommende tids udvikling imødeses, inden der træffes forretningsmæssige beslutninger for fremtiden. Dermed forventes det, at UK fortsat vil være et betydeligt marked for Danish Crown-koncernen.

På det amerikanske marked har råvarepriserne stabiliseret sig efter et par år med store udsving, bl.a. som følge af PED-virus. Men også det amerikanske detailmarked er præget af priskonkurrence. Plumrose har som en mindre spiller i markedet formået at holde status quo og har samtidig arbejdet på at udvide samarbejdet med nogle af de kunder, der vækster på amerikanske marked.

På alle markeder ses vækst i produkter inden for kategorierne "street food", "food to go" og "out of home". Fødevareprodukter, der er lette at tilberede i mindre køkkener på restauranter og i street food-boder, eller som ikke kræver tilberedning, og som er lette at indpakke, så de kan spises, mens forbrugeren er undervejs. Foods har en stærk position inden for disse kategorier og forventer at se en yderligere vækst i salget af disse produkter. Kravene til hurtig produktudvikling og en hurtig "go-to-market"-strategi er særligt høje inden for disse kategorier. Begge elementer har i mange år været i fokus i Foods, og der er således udviklet en stærk kultur for det.

Salami-snacks er et succesfuldt eksempel på nye produkttyper. Produktet blev oprindeligt udviklet til det polske marked, men er efterfølgende blevet tilpasset andre markeder i Europa, hvor det er lanceret med succes. På det polske marked lanceres stadig flere varianter af snacks. Også chilipølser i forskellige varianter er blevet en stor succes på det danske marked. På det svenske marked er der introduceret et Taco-sæt, hvor kødet sælges sammen med tortillas og salsa.

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). Således er der i 2016 lanceret frikadeller med 30 pct. grøntsagsindhold og bacon med 75 pct. mindre fedt end hidtil samt nitritfri bacon.

Desuden imødegår 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 imødegå de stigende krav til produktkvalitet og fødevarer-sikkerhed.

FOODS	2015/16	2014/15
Afsætning, 1.000 tons	928	940
Omsætning, mio. kr.	23.672	24.949
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	598	1.051
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	2,5	4,2



# Ingredients

## Divisionen består af:

- DAT-Schaub
- Ingredients

## DAT-Schaub

Markedet for grisetarme og -maver voksede i løbet af 2015/16 både på omsætning og indtjening. Særligt på det kinesiske marked er der solgt store mængder af maver til en attraktiv pris.

DAT-Schaub har en stærk markedsposition inden for grisetarme, men en del af DAT-Schaubs grisearmsforretning baseres på danske grise, hvilket betyder, at den faldende danske slagtegriseproduktion kan forudses at blive en udfordring i de kommende år, såfremt udviklingen fortsætter. Hertil kommer, at Danish Crown i 2015/16 overtog Ticans ejerandel i DAT-Schaub. I den forbindelse ophørte samarbejdet mellem Tican og DAT-Schaub på det danske råvaremarked. DAT-Schaub arbejder på at kompensere for denne nedgang ved at fokusere på vækst på andre markeder.

De største udfordringer i 2015/16 har dog været på markedet for lammetarme, hvor verdensmarkedspriserne har været lave og faldende gennem året, hvilket har medført skarp konkurrence i markedet.

Det har således været vanskeligt at skabe en fornuftig indtjening på produkter, hvor der er en naturlig forsinkelse mellem køb og afsætning. Lammetarme leveres fra New Zealand i foråret og kan grundet den givne procestid ikke være klar til afsætning i den samme sæson, hvor afsætningen begynder i april/maj måned. Udviklingen har navnlig påvirket indtjeningen i DAT-Schaubs amerikanske selskab DCW Casing, der har en høj andel af omsætningen på lammetarmsmarkedet.

Årets indtjening er således negativt påvirket både af svag indtjening på solgte produkter og af nedskrivninger på lagerbeholdningen af lammetarme.

Markedet for kunsttarme er i vækst, og det vurderes at fortsætte i de kommende år. DAT-Schaub har på det franske og det 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

Ingredients har i 2015/16 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. Udviklingsarbejdet med at skabe nye produkter for bedre at udnytte biprodukterne kræver tålmodighed, da der ikke kan forventes positiv indtjening fra nye produkter fra dag ét. Det forventes, at selskabet i 2016/17 vil påbegynde produktion af protein-hydrolysater til forskellige foder- og fødevarerændelser.

INGREDIENTS	2015/16	2014/15
Afsætning, 1.000 tons	323	295
Omsætning, mio. kr.	3.824	3.704
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	212	261
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	5,6	7,0



# Medarbejderne – det vigtigste aktiv

Det vigtigste aktiv, koncernen har, er de 26.000 medarbejdere, der hver for sig og sammen bidrager til værdiskabelse i koncernen.

**K**oncernen gør en stor indsats for at sikre, at medarbejderne løbende udvikles både fagligt og personligt – dels for at de kan agere i forhold til de altid stigende krav om udvikling, omverdenen stiller til koncernens produkter og processer, og dels for at de fortsætter med at være motiverede og dedikerede medarbejdere i koncernen. Det forøger både den enkeltes markedsværdi, men også koncernens samlede markedsværdi.

Selskabet har i løbet af året ansat en international HR-direktør, Andreas Friis, til at varetage udviklingen af medarbejdere

på tværs af koncernens selskaber og på tværs af landegrænser. Andreas har efter sin tiltræden – ud over at lære koncernen og dens medarbejdere at kende – arbejdet sammen med den øvrige organisation for at tegne strategien for de kommende fem års arbejde på HR-området. Øget globalisering og øget fokus på samarbejde på tværs vil være et væsentligt element i strategien, ligesom en fokuseret indsats på talentudvikling og -tiltrækning vil være på agendaen.

Fødevarer virksomheder har traditionelt en overvægt af mandlige ansatte. Det gælder også for Danish Crown-koncernen.



Tulip Ltd, UK



Det betyder, at det er nødvendigt at lave særlige tiltag for at øge andelen af kvinder i ledelsen. Danish Crown vil derfor som en del af strategiplanen udarbejde nye målsætninger og handlingsplaner, der understøtter arbejdet med at øge andelen af kvinder i ledelseslagene under bestyrelsen.

Danish Crown er en international arbejdsplads med jobs i mange lande og med mange forskellige nationaliteter på den enkelte arbejdsplads. Særligt produktionsenhederne har med stor succes gennem årene formået at opbygge særdeles velfungerende arbejdspladser med samarbejde på tværs af de forskellige nationaliteter og sprog. Et godt eksempel er de danske slagterier, der i løbet af 2015/16 tog 80 flygtninge ind enten i praktik eller i deciderede jobs.

At kommunikation på tværs af kulturer og sprog løbende kræver en særlig indsats fra ledere og medarbejdere viste den arbejdskonflikt, der opstod på det danske slagteri i Horsens i maj 2016. Konflikten varede i mere end en uge, primært fordi det ikke lykkedes ledelsen og medarbejderrepræsentanterne at få afklaret og håndteret de grundlæggende årsager til konflikten. Parterne er enige om, at der skal tages ved lære af denne konflikt.

Koncernen har i flere år arbejdet med dialog med medarbejderne bl.a. baseret på CHECK-målingen, som er koncernens måling af medarbejdertilfredshed. Målingen bliver anvendt som et ledelsesværktøj til at sikre, at medarbejderne har et godt og udviklende job og trives i dagligdagen. Oprindeligt omfattede målingen kun funktionæransatte, men er nu udvidet til også at omfatte de timelønsansatte – i første omgang på de danske produktionsanlæg. I år er CHECK-målingen udvidet til også at omfatte funktionærene i koncernens polske selskab. I løbet af få år forventes målingen udbredt til alle koncernens medarbejdere.

Der hersker ingen tvivl om, at koncernens medarbejdere har særdeles stor betydning for selskabets evne til at skabe merværdi for ejerne. Der vil derfor fortsat være stor fokus på at udvikle medarbejderne – ikke kun som individer, men navnlig i relation til deres samarbejdsevner og -muligheder på tværs af forretningsenheder og lande – med henblik på at skabe merværdi for ejerne.

# Ejerforhold

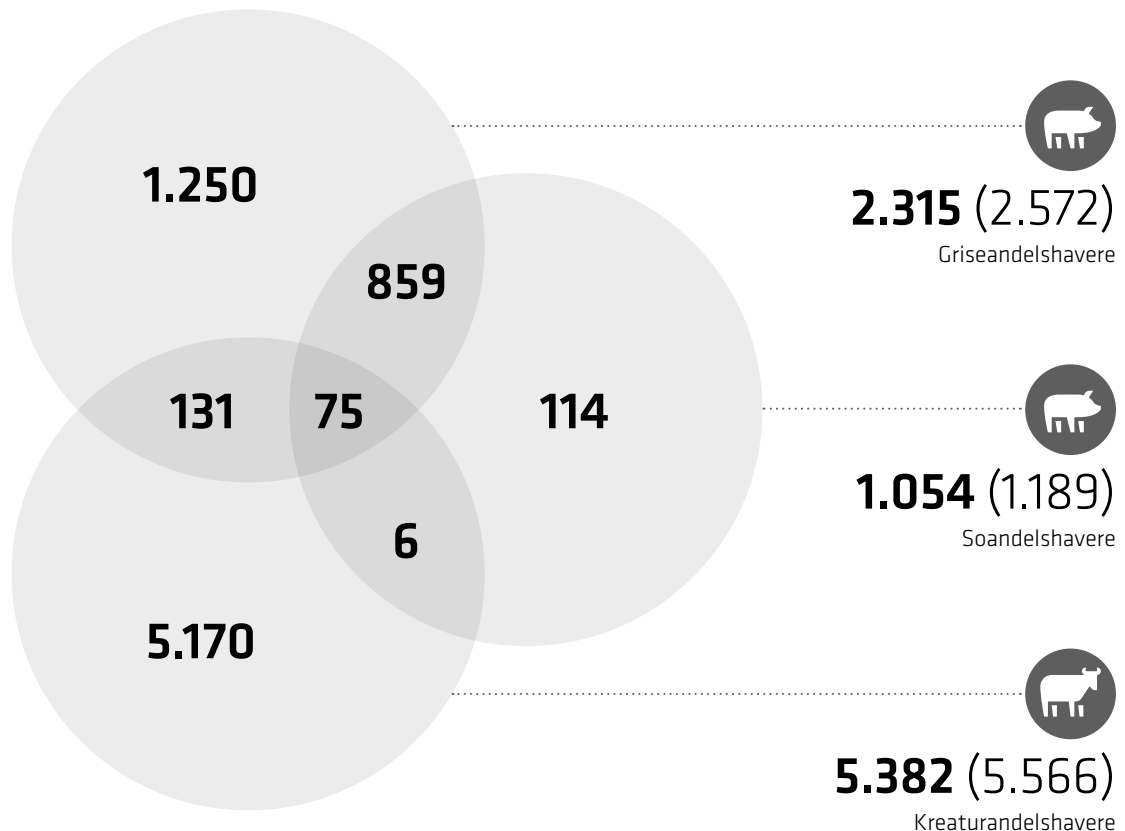
Danish Crown-koncernen ejes af danske grise- og kreaturleverandører, der er andelshavere i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA.

**S**trukturudviklingen i den danske grise- og kreaturproduktion går fortsat mod større og større bedrifter, hvilket har reduceret antallet af koncernens andelshavere de senere år. Herudover har de faldende mælkepriser ført til, at en del kreaturandelshavere har lukket produktionen, ligesom den øgede eksport af smågrise fører til lukning af slagtegriseproduktioner i Danmark.

Der har været en faldende tendens i en årrække, men årets fald er relativt set det største. Det er vurderingen, at udviklingen vil fortsætte, hvis der ikke gøres noget ekstraordinært for at forbedre de danske landmænds rammevilkår, således at produktionen af dyr til slagtning i Danmark kan ske på vilkår, der er sammenlignelige med de omkringliggende lande, herunder særligt Tyskland og Polen.

I 2015/16 ses et fald fra 8.020 andelshavere ultimo 2014/15 til 7.605 andelshavere ultimo 2015/16.

## Fordeling af andelshavere 2015/16 (2014/15)



# Forædning skaber værdi

Tulip Food Company anser innovation og udvikling som nogle af de vigtigste elementer for at erobre og fastholde markedsandele.

I Vejle, Danmark, udvikles fremtidens opskrifter. Det putter sig i en lille lomme bag Tulip-fabrikken, hvorfra kødkonserves sendes ud til over 100 markeder over hele verden. Stedet hedder "Inventoriet" – ja, prøv lige at smage på dét ord. Invent something – opfind noget. Og det er dét, de gør her. De opfinder og udtænker, smager og justerer. Nye varianter, nye retninger og nye, forædlede kødprodukter, der skal imødekomme ambitionen om at hjælpe forbrugerne til en vellykket hverdag – og dermed skabe værdi via forædning.

Her blev succesen Pulled Pork udviklet, og masser af andre produkter er siden fulgt efter. For eksempel GØL Cheddar & Chili frankfurterne, der blev udnævnt til årets produkt af den danske detailhandels magasin. Eller den kommende Tulip Naturligt Bacon uden tilsat nitrit og e-numre eller Tulip Spread, der er en ny serie af smørbart kødpålæg.

## Nye markedsandele

Men det er også her, nye udgaver af den gode, gamle Tulip-frikadelle kommer til verden, og det er her, den nyeste Tulip-frikadelle blev forfinet og perfektioneret for ikke ret længe siden. En frikadelle, der er udviklet med dyb indsigt i tidens forbrugertrends og sat i verden for at erobre nye markedsandele – en frikadelle, der paradoksalt nok indeholder 30 pct. grøntsager.

- I en travl hverdag er der ikke megen tid til fornyelse ved køkkenbordet, og det er i hovedtræk dét, vi hjælper til med her på Inventoriet. Vi har solgt millioner og atter millioner af de klassiske Tulip-frikadeller i en årrække efterhånden, og vi tilpasser altid nye produkter til både markeder og forbrugere.

Vi har f.eks. udviklet Frilandsfrikadeller, økologiske frikadeller til svenskerne og en køfte af oksekød. Nu lancerer vi så en ny variant med 30 pct. helt finthakket og usynlig pastinak, blomkål og løg. Vi ser en stigende sundhedstrend, og vi ser en større del af danskerne, der fra tid til anden har en kødfri dag – de såkaldte flexitarer. Det er en trend, vi bliver nødt til at tage alvorligt, og det er i dét lys, vi har udviklet den nye grøntsagsfrikadelle, som vi har store forventninger til, forklarer Lisbeth Bisgaard Thomsen, der er chef for innovation i Tulip Food Company.

## Nye livretter

Tulips innovation handler om at skabe nye produkter, men også om at forny eksisterende produkter, som skaber øget interesse hos forbrugerne – og det kan være en lige så svær opgave.

I Inventoriet, hvor opskrifterne raffineres og testes igennem, inden de opskaleres og sættes i produktion på fabrikkerne, er det kun uddannede slagtere og kokke, der får lov til at styre kødgryderne. Alle gør de deres bedste for at skabe værdi gennem forædning.

- Vi søger konstant at imødekomme forbrugerens udfordringer med at få hverdagen til at hænge sammen, og derfor sætter vi os hver eneste dag i forbrugernes sted og prøver at udtænke nye livretter. Vi er både passionerede og stolte af de ting, vi laver, og vi gør os uendelig umage for at gøre den allerførste frikadelle, spegepølse eller skive bacon perfekt. At gøre den mindst lige så god, som hvis den var hjemmelavet – for det er den jo faktisk. Vi har bare et større køkken, smiler Lisbeth Bisgaard Thomsen.



Peter Johansen er produktudvikler i Tulip Food Company – og manden bag opskriften på de nye frikadeller med 30 pct. grøntsager

## Hvad er forædling?

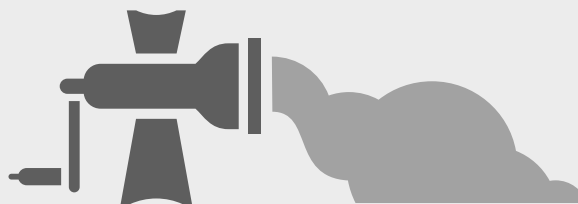
I Danish Crown-koncernen slagter, opskærer og pakker vi tonsvis af kød hver dag. En stadigt stigende del af vores aktiviteter er forædling, men hvad menes der egentlig med det?

Det kan være forskelligt, alt efter hvilket selskab der står for at forædle grise- og oksekødet til mere eller mindre spiseklare produkter. Traditionelt sagt forædler vi det ferske kød ved, at vi steger, koger, røger eller på anden måde forarbejder det til f.eks. grillpølser, leverpostej, skiveskåret roastbeef og andet pålæg.

### Bonusinfo

Den traditionelle opfattelse af forædling ses måske meget godt af, at en pølsemaker også kaldes en forædler.

Men forbrugernes større og større lyst til convenience-food, så vi i en travl hverdag hurtigt kan sætte mad på bordet til familien, betyder, at begrebet kan siges at være under udvidelse. Hakkebøf-fer, der er formet fra fabrikken, og grisekød skåret i tern til en nem wok-ret gør, at forbrugerne kan nøjes med få minutter i køkkenet, og det er et udtryk for, at kødet er kommet et trin højere op i værdikæden og dermed kan sælges til en højere pris.



# Corporate responsibility

Som et af verdens største fødevarerelskaber anerkender vi i Danish Crown-koncernen den indflydelse, vores globale aktiviteter har på de dyr, som vi har i vores varetægt, på vores medarbejdere, på miljøet og på de samfund, vi opererer i. Og vi anerkender det ansvar, vi har for at gøre denne indflydelse positiv.

**D**ette gør vi bl.a. gennem vores Code of Conduct – et sæt klare, enkle principper, der er en ledetråd for vores daglige handlinger, når vi forsøger at forbedre selskabet og gøre det bæredygtigt – også i det lange løb. Vi kalder dette "Ansvarlig vækst".

Danish Crowns Code of Conduct skal sikre, at selskabet lever op til internationalt anerkendte principper for social ansvarlighed (CSR).

Danish Crown tilsluttede sig FN's Global Compact i 2011, og vores Code of Conduct for social ansvarlighed omfatter derfor FN's Global Compacts ti principper inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. Vores Code of Conduct er et vigtigt værktøj til at integrere principperne i de daglige rutiner på tværs af koncernens selskaber.

## De ti principper i FN's Global Compact

### Menneskerettigheder

1. Virksomheden bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder.
2. Virksomheden bør sikre, at den ikke medvirker til krænkelser af menneskerettighederne.

### Arbejdstagerrettigheder

3. Virksomheden bør opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling.
4. Virksomheden bør støtte udryddelsen af alle former for tvangsarbejde.
5. Virksomheden bør støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde.
6. Virksomheden bør afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.

### Miljø

7. Virksomheden bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer.
8. Virksomheden bør tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed.
9. Virksomheden bør opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.

### Anti-korruption

10. Virksomheden bør modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse.

# Samspelet mellem social ansvarlighed og vores forretning

## Forretningsstrategi

Social ansvarlighed er en del af vores globale forretningsstrategi, som overvåges af koncernledelsen. Det er ledelsen i det enkelte koncernselskabs ansvar at sikre, at vores principper om social ansvarlighed bliver ført ud i livet. I løbet af det seneste år har vi forbedret vores håndtering af social ansvarlighed ved at gennemgå målsætningerne og definere principperne i vores Code of Conduct på baggrund af seks overordnede temaer som anført nedenfor.

## En inkluderende model for opstilling af mål

Vi har besluttet at gå væk fra centralt fastlagte mål til en mere inkluderende model, hvor en central styregruppe understøtter retningen, og den enkelte forretningsenhed definerer

sine egne konkrete handlinger og mål for forbedring af driften i overensstemmelse med koncernens politik.

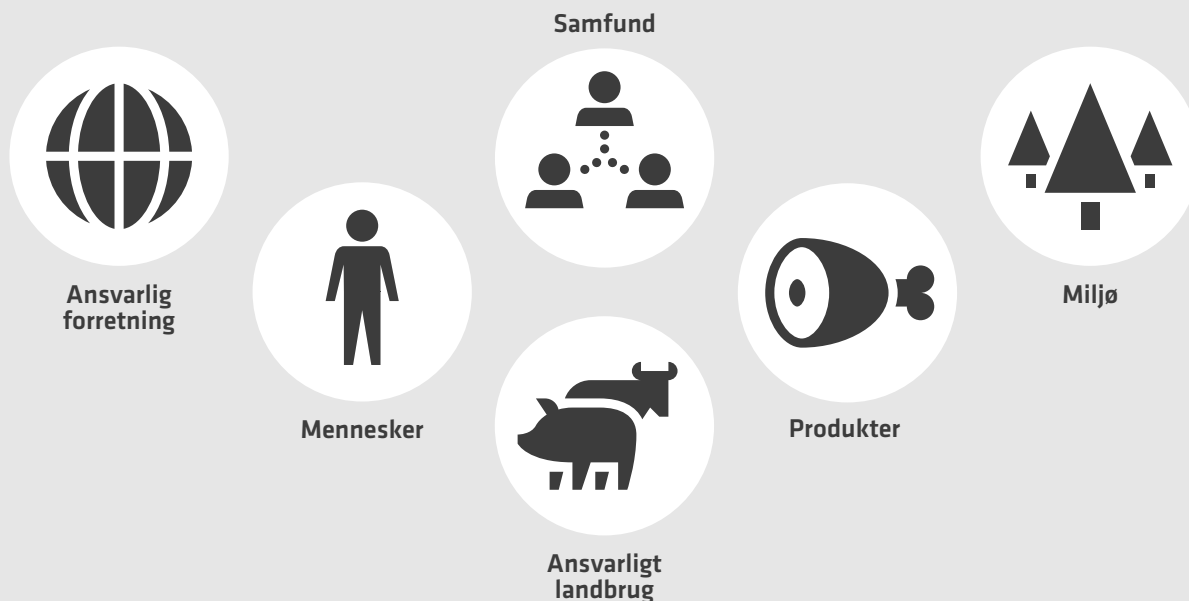
Beslutningen er taget for at sikre, at man i alle led i selskabet tager ejerskab for social ansvarlighed.

## Evalueringsproces

Fremdriften overvåges på tre niveauer. Først og fremmest foretages en kvartalsevaluering af handlingsplaner og KPI'er for hver forretningsenhed. Dernæst evaluerer en central styregruppe for social ansvarlighed fremdriften inden for hvert af de seks temaer og kommer med anbefalinger til yderligere tiltag. Endelig evaluerer vores koncernledelse (Group CEO og Group CFO) den overordnede fremdrift, rådfører sig med interessenterne og sikrer, at social ansvarlighed er en integreret del af selskabets drift.

Næste år har vi planer om at bygge videre på denne fremdrift ved at standardisere processer på tværs af vores forretningsenheder og ved at benchmarke enhedernes resultater.

## Code of Conduct



# Året i store træk

Nedenstående er et uddrag af vores CSR-rapport, hvor vi redegør for, hvordan vi lever op til vores Code of Conduct. Der gives et overblik over de indsatser, der indgår i vores Code of Conduct, som vil foreligge i sin endelige form i løbet af 2017.

## Ansvarlig forretning



### Indsatser

Vi driver forretning på lovlig vis og med integritet, og vi respekterer internationalt anerkendte menneskerettigheder.

Vi kortlægger vores supply chain for at identificere små områder, hvor der kan ske forbedringer med hensyn til bæredygtighed.

Vi sikrer gennemsigtighed i vores adfærd og kommunikation.

### Fremdrift

Etisk indkøbspolitik i Tulip Ltd og overvågning af vores supply chain for at forhindre udnyttelse af arbejdskraft.

Forankring af vores globale indkøbspolitik.

## Mennesker



### Indsatser

Vi skaber arbejdspladser, hvor medarbejderne føler sig værdsat og yder deres bedste.

Vi sikrer proaktivt medarbejdernes sundhed, sikkerhed og trivsel.

Vi tilstræber at skabe arbejdspladser, der afspejler det omgivende samfund og dets diversitet.

### Fremdrift

Opstart af sundheds- og trivselsprogrammerne "Equipped for Life" og "Commit to Fit" blandt de ansatte.

Innovationsprojekter, der skal forbedre de ansattes sundhed og sikkerhed.

## Samfund



### Indsatser

Vi er en positiv partner i samfundet.

Vi respekterer og samarbejder med de samfund, vi opererer i.

Vi koncentrerer vores velgørenhedsindsats på tre områder: fødevarerfattigdom, uddannelse og støtte til de lokalsamfund, vi opererer i.

### Fremdrift

Fortsat støtte til velgørenhedsorganisationer.

Fortsatte donationer af overskudsfødevarer til velgørenhedsorganisationer.

Støtte til kurser i madlavning og sunde madvaner for danske børn.



Vi er tilfredse med det, vi har opnået, selv om vi anerkender, at der fortsat kan arbejdes med forbedringer i de kommende år.

Vores CSR-rapport for 2015/16 indeholder flere oplysninger om vores fremdrift og kan ses på Danish Crowns hjemmeside <http://www.danishcrown.com/Danish-Crown/CSR.aspx>.

Rapporten fungerer også som vores årlige fremdriftsrapport til FN's Global Compact. Derudover sætter den os i stand til at leve op til vores juridiske forpligtelse til at redegøre for samfundsansvar i henhold til § 99a i årsregnskabsloven.

## Ansvarligt landbrug



### Indsatser

Vi støtter forskning og innovation, der har til formål at forbedre dyrevelfærden.

Vi arbejder tæt sammen med vores landmænd og støtter bæredygtige landbrugsmetoder.

### Fremdrift

Ny dyrevelfærdspolitik i UK, der definerer vores forpligtelser til at øge dyrevelfærden.

Løbende tiltag for at sikre ansvarlig brug af antibiotika i landbruget.

Aktiv fremme af fødevarerbranchen og landbruget blandt unge.

## Produkter



### Indsatser

Vi søger fornuftige løsninger til at reducere salt-, sukker- og fedtindholdet i vores produkter.

Vi tager højde for bæredygtighed og affald i hele produktets livscyklus allerede i produktudviklingsfasen.

Vi samarbejder med vores kunder og leverandører om at udvikle mere bæredygtige emballageløsninger.

### Fremdrift

Lancering af en række produkter med fokus på bedre sundhed i form af reduceret fedt- og saltindhold.

Indførelse af princippet om bæredygtighed i hele produktets livscyklus i vores nye produktudviklingsproces i UK.

Fokus på emballageløsninger, der reducerer mængden af madspild i hjemmet.

## Miljø



### Indsatser

Vi udnytter alt affald ved at maksimere genbrug, genanvendelse og nyttiggørelse af materialer.

Vi sørger for løbende at måle, overvåge og opstille mål for reduktion af vores vand- og energiforbrug.

Vi motiverer, uddanner og inddrager medarbejderne i løbende forbedringsprojekter.

### Fremdrift

Koncernbaseret energieftersyn for at identificere muligheder for forbedring.

Solcellepaneler, der producerer energi til flere anlæg i UK.

Vandspareprojekt med en målsætning om at reducere vandforbruget på vores slagterier med 30 pct.

# Internationalisering skaber værdi

Efterspørgslen på grisekød fra Kina eksploderede. Det gav stigende priser – og optimisme blandt landmændene.

**P**å markerne omkring Langå, Danmark er slagtegriseproducenten Einer Svane ved at få vinterbyggen i jorden. Humøret er fint, og det er ikke kun på grund af det gode vejr. For efter mere end to år med pres på noteringen vendte situationen i starten af maj. På bare ti uger steg afregningsprisen på slagtegrise med næsten 2 kr. pr. kg.

- Så snart noteringen stiger, giver det ro, og det bliver lidt sjovere at arbejde med det hele, siger Einer Svane.

Det længe ventede løft til noteringen var først og fremmest båret af en massiv efterspørgsel fra Kina. En stigning i eksporten var ventet. Allerede i midten af 2015 kom de første indikationer på et fald i den kinesiske grisebestand, da der blev offentliggjort tal, der viste en markant nedgang i antallet af drægtige søer. Hen over efteråret og vinteren kom der så småt gang i salget, men alt pegede i retning af en opbremsning efter det kinesiske nytår i februar.

- Det kom som en overraskelse for alle. Vi ventede at se et fald i aktiviteten, og så eksploderede markedet simpelthen. Efterspørgslen efter grisekød i Kina var bare langt større, end nogen havde forestillet sig. Prisen på kinesiske grise steg eksplosivt, og det satte gang i importen af kød fra Europa, fortæller Niels Knudsen, der er Vice President i ESS-FOOD og har ansvaret for salget af Danish Crowns produkter på det kinesiske marked.

En stigning på næsten 2 kr. pr. kg kan mærkes hos Einer Svane. I år kommer over 35.000 grise til verden på gården ved Langå. Omkring 10.000 af dem sender han selv til slagtning, mens resten sælges til slagtegriseproducenter i området.

- Det er stadig hårdt arbejde at lave et godt resultat. Der er en konstant jagt på at reducere omkostningerne, så det handler om håndværk og om at gøre et super arbejde i stal-

den, men det er da fedt at se, at vi igen kan lave en skilling på grisene, siger Einer Svane.

I de første seks måneder af 2016 steg eksporten af grisekød fra Danmark til Kina og Hong Kong med over 66.000 tons – eller det, der svarer til næsten 800.000 danske grise med en slagtevægt på 84 kilo.

- Pludselig ville alle købe. Der var faste kunder, som vi havde handlet med i mange år. Dertil kom en gruppe af statsejede selskaber, som aldrig tidligere havde købt importeret grisekød. Samtidig mærkede vi meget overraskende en stor efterspørgsel fra den vestlige del af Kina, som var et nærmest uopdyrket marked for os, da det er i den del af landet, at størstedelen af den kinesiske griseproduktion har hjemme. Mit gæt er, at vi nok kunne have solgt vores mængder fem gange hen over foråret, forklarer Niels Knudsen.

Mens kød fra kinesiske grise i høj grad bliver solgt på markeder til den kinesiske husmor, bliver det importerede kød typisk i større eller mindre grad forarbejdet til detailhandlen.

- I Kina foregår handlen med grisekød næsten udelukkende som halve grise, men nu har de store aktører inden for detailpak og forædling fået øjnene op for de fordele, det giver at kunne købe 10.000 forender uden også at stå med 10.000 midterstykker og 10.000 skinker, som også skal sælges. Derfor har jeg en stærk tro på, at vi fremadrettet vil se en pæn eksport af delstykker til det kinesiske marked, siger Niels Knudsen.

I Langå håber Einer Svane, at Niels Knudsen får ret.

- Vi har brug for en længere periode med en stabil indtjening, så vi kan få rettet op på økonomien. Mange har heldigvis fået øjnene op for, at landbruget bidrager til betalingsbalancen og holder mange mennesker i arbejde, så jeg ser lyst på fremtiden.



### Kina gav optimismen tilbage

Så snart noteringen stiger, giver det ro, og det bliver lidt sjovere at arbejde med det hele, siger Einer Svane (tv.)



# Risikostyring

Som globalt fødevarerelskab med produktion og salg på flere kontinenter er Danish Crown eksponeret for en række brancherelaterede risici.

**R**isiciene knytter sig bl.a. til forsynings- og fødevarer-sikkerhed, markedsadgang og offentlig regulering. Herudover er koncernen eksponeret for forsikringsbare og institutionelle risici samt finansielle risici, der knytter sig til koncernens globale tilstedeværelse. Danish Crown-koncernens 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 dattervirksomheder. 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 koncernens direkte kunder og hos slutbrugere. 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.

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

### Konkurrentaktivitet

Koncernen arbejder i et stærkt konkurrencepræget marked, hvor konkurrentbilledet hurtigt kan skifte og præferencen for koncernens produkter blive påvirket af globale tenden-

ser. Koncernen 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 koncernens 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 koncernen adgang til en række strategisk vigtige lokale, regionale og oversøiske markeder. Adgangsbarrierer kan opdeles i veterinærfaglige og politiske forhold samt produktspecifikke kundekrav.

Danish Crown-koncernens slagterivirksomheder er afhængige af, at regioner, hvorfra der aftages levende dyr, til stighed opretholder status som værende fri for smitsomme husdyrsygdomme. Et større udbrud af husdyrsygdomme i en af disse regioner vil sandsynligvis medføre et periodisk importforbud fra en række vitale markeder. Der er etableret en række nationale forholdsregler, der i videst muligt omfang skal sikre, at husdyrsygdomme hurtigt isoleres og dermed ikke spredes regionalt eller over grænserne. Smittebeskyttelsen har vist sig yderst effektiv og er en væsentlig forudsætning for koncernens brede markedsadgang. Skulle der mod forventning være tegn på et sygdomsudbrud i én af de regioner, hvor koncernen driver slagterivirksomhed, er der i samarbejde med myndighederne etableret beredskabsplaner. Disse beredskabsplaner sigter mod hurtigt og effektivt at lokalisere kilden til et eventuelt sygdomsudbrud og begrænse følgerne heraf.

I december 2015 blev der i nært samarbejde med Fødevarestyrelsen iværksat en forebyggende isolering af slagteriet i Herning, Danmark i nogle timer. Dette som følge af, at en gris var død under transporten fra gård til slagteri, uden at årsagen hertil umiddelbart kunne fastslås. Fødevarestyrelsen foretog under isoleringen undersøgelser på slagteriet og i relaterede besætninger og ophævede isoleringen umiddelbart herefter. Disse undersøgelser er en del af Fødevarestyrelsens normale procedurer ved mistanke om udbrud af klassisk svinepest. Der har ikke været udbrud af klassisk svinepest i Danmark siden 1933.

I august 2016 blev der konstateret et stigende antal udbrud af afrikansk svinepest (ASF) i tamgrisebesætninger i det østlige Polen. I alle tilfælde blev besætningerne aflivet og destrueret. Endvidere har de polske myndigheder foretaget epidemiologiske undersøgelser for at afklare kilden til udbruddene. De polske myndigheder har iværksat ovennævnte nationale beredskabsplaner for at reducere risikoen for spredning, og udviklingen følges nøje af EU-Kommissionen. EU-Kommissionens engagement i forebyggelse understøttes af en bevilling på 2,3 mio. EUR i 2014 for at bekæmpe udbredelsen af ASF i Europa.

Produktionen på koncernens slagterier vil således kunne opretholdes i de lande og regioner, der ikke er berørt af udbrud af husdyrssygdomme. Ligeledes vil produktionen på koncernens forædlingsfabrikker kunne opretholdes via tilkøbte råvarer.

### **Offentlig regulering**

Fødevareproduktion 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 Danish Crowns 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.

## **Operationelle risici**

### **Driftsstop**

Koncernens 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. 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 koncernens samhandel med kunder er baseret på kontrakter om mængder og leveringstidspunkter. Derfor er det afgørende, at Danish Crown-koncernen som helhed kan opretholde løbende slagtning og forædling uden længerevarende driftsstop. Der har i regnskabsåret 2015/16 ikke været længerevarende driftsstop på koncernens anlæg som følge af nedbrud i it-systemer eller manglende el-, gas- eller vandforsyning.

Danish Crowns produktionsstruktur med mange slagterier og forædlingsfabrikker giver mulighed for at tilpasse kapa-



citeten i op- og nedadgående retning. Parallelt hermed kan langt størstedelen af Danish Crown-koncernens produkter fremstilles på mere end ét anlæg.

#### **Kapacitetsudnyttelse og lagerbinding**

Danish Crown-koncernens 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 koncernens 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.

#### **Fødevarerikkerhed**

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

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

Fødevarerikkerhed og hygiejne kontrolleres dagligt og optimeres løbende. Dette sker via Danish Crowns interne kontrolprocedurer, myndighedernes daglige inspektion og eksterne auditeringer. Fødevarerikkerhed er således integreret i processer og dokumentation samt i hele forsyningskæden fra leverandørudvælgelse og produktudvikling, gennem produktion og til distribution og afsætning.

Ovennævnte forhold er sammenholdt med den kontinuerlige produktion medvirkende til at reducere koncernens risiko for produkttilbagekaldelse som følge af svigt i fødevarerikkerheden.

Der har i 2015/16 kun været en enkelt produkttilbagekaldelse, som har medført aktivering af koncernens produkttilbagekaldelsesforsikring. Sagen vedrører et parti konservervarer tilbagekaldt fra det koreanske marked.

## Finansielle risici

### Styring af finansielle risici

Danish Crown-koncernen er eksponeret for markedsrisici i form af ændringer i valutakurser og renteniveau samt kredit- og likviditetsrisici. Danish Crown A/S styrer de finansielle risici i koncernen centralt og koordinerer koncernens likviditetsstyring og kapitalfrebringelse. Koncernen 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.

Koncernens 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

Koncernen forsikrer sig mod alle væsentlige forsikringsbare risici i det omfang, det vurderes at være økonomisk hensigtsmæssigt. Koncernens løbende risikostyring og forståelse af forsikringsrisici gør det muligt at arbejde med en relativ høj selvfinansiering af forsikringsskader og dermed fjerne frekvensskader fra forsikringsmarkederne. Dette efterlader kun storskadescenarierne til forsikring, hvilket giver mulighed for at købe bredere dækninger og højere forsikringssummer.

På grund af kapitalbinding og de mange administrative opgaver, der er forbundet med at have eget forsikringssselskab, har Danish Crown i indeværende regnskabsår valgt at stoppe aktiviteterne i Danish Crown Insurance. Risikostyring på forsikringsbare risici koordineres fremadrettet på tværs af koncernens selskaber gennem Danish Crown Group Risk Management.

Danish Crown-koncernen er i lighed med øvrige virksomheder eksponeret over for risici forbundet med omfattende negativ omtale på de sociale medier. Koncernen har for nuværende ikke udnyttet muligheden for at tegne forsikring mod dette. Derimod har koncernens kommunikationsafdeling etableret et beredskab til at imødegå konsekvenserne heraf. Dette beredskab er afstemt med relevante brancheorganisationer.

### Valutarisici

Koncernens 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 valutakasse-

kreditter eller valutaterminforretninger. Det er koncernens politik løbende at afdække nettovalutaeksponeringen.

### Renterisici

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

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

### 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, reimburs, 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.

# God mad skaber værdi

Danish Crowns modningsrum leverer kvalitetskød med høj værdi til nogle af Danmarks bedste restauranter og kokke.

**D**u kan ikke sige, om det er dry-aged kød eller kobe-kød, der er det bedste i verden. Det kan noget forskelligt. Men det er oppe på samme eliteniveau. Det er virkelig fantastisk, lyder det begejstret fra Francis Cardenau.

Han er på besøg i modningsrummet hos Danish Crown i Holsted, Danmark, hvor tusindvis af danske oksehøjreb tørres og modnes for at give kødet en unik smag og mørhed. Modningsrummet leverer bl.a. højreb til restaurantkæden MASH, der har førnævnte stjernekok i ejerkredsen. På MASH serverer man det ypperste inden for oksekød, og gæsterne betaler gerne over 350 kr. for en bøf. Her er det danske dry-aged kød fra Danish Crown blevet en favorit hos gæsterne, fortæller Francis Cardenau.

## Hvad er dry-aged og krogmodnet kød?

Dry-aged kød er tørmodnet oksekød. Kødet udvælges blandt det bedste højreb fra slagterierne i Aalborg og Holsted, hvorefter det bliver sendt til modningsrummet i Holsted. Kødet lægges på hylder og modnes i minimum 60 dage og op til 90 dage. Modningen består bl.a. i, at væske fordampes fra kødet, så smagen bliver mere intens. Fuldstændig ligesom ost eller rødvin, der lagres for at få en bedre smag. Hvis man mærker på kødet efter modningen, vil det føles tørt på grund af den manglende væske.

Derudover gør modningen, at kødets naturlige enzymer nedbryder bindevævet i kødet. Det bevirker, at kødet bliver meget mørt. Samme princip gør sig i øvrigt gældende for Danish Crowns krogmodnet grisekød, som modnes i Guldrummet i Kolding og leveres til flere af landets mest kendte gourmet-restauranter.

- For få år siden var uruguayansk og amerikansk kød det mest populære, men det har ændret sig. Halvdelen af de bøffer, vi sælger nu, er dansk dry-aged kød. Dansk kød er kommet tilbage i gæsternes bevidsthed, og det skyldes den gode kvalitet, forklarer han.

## Specielt udvalgt

Kødet til MASH bliver håndplukket af de bedste højreb fra slagterierne i Holsted og Aalborg, Danmark. Herefter lægges kødet på hylder i et kontrolleret miljø i modningsrummet og passes nidkært af Danish Crown-medarbejderen Karsten Knudsen. Hver dag holder han øje med højrebene og kontrollerer, at alt er, som det skal være. Det er ham, der hver uge udvælger de ca. 170 højreb, som Danish Crown leverer til MASH.

- Jeg kigger på, om kødet har den rigtige struktur og den rigtige fedtmarmorering. Der skal være så kraftig en fedtmarmorering som muligt for at give den bedste mørhed og smag i de færdige bøffer, forklarer Karsten Knudsen, mens han viser Francis Cardenau rundt i det imponerende kødtempel.

Hans indsats får rosede ord med på vejen fra Francis Cardenau.

- Karsten er meget vigtig for, at kvaliteten af kødet bliver ved med at være i top. Det er en kunst at lufttørre kød til mange mennesker, som de gør i Holsted, siger han.

## Flere modningsrum

Danish Crown har faktisk flere modningsrum i Danmark. Hos Danish Crown i Kolding ligger Guldrummet, der leverer krogmodnet okse- og grisekød til toppen af den danske restaurantscene – bl.a. Noma, Geranium og Kong Hans Kælder.





I modningsrummet i Holsted modnes det nøje udvalgte oksekød og passes undervejs nidkært af Karsten Knudsen (th.). Herefter leveres det blandt andet til toprestauranter som MASH med Francis Cardenau (tv.) i spidsen



# God selskabsledelse

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

**D**anish 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 det størst mulige afkast til ejerne på kort og langt sigt samt at øge koncernens værdi. Selskabsledelsen har endvidere fokus på udvikling af positive relationer med selskabets kunder, medarbejdere, leverandører og øvrige interessenter.

Som andelsejet selskab er Danish Crown ikke forpligtet til at overholde regler og vejledninger om god selskabsledelse for børsnoterede virksomheder. Danish Crown 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 koncernen. Danish Crown har forholdt sig til anbefalingerne og har i Redegørelse for god selskabsledelse for 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:

- Koncernen er ikke børsnoteret, hvorfor der ikke vurderes

at være behov for offentliggørelse af kvartalsrapporter. Koncernen offentliggør halvårsrapporter.

- Koncernens bestyrelse opfylder ikke anbefalingernes krav vedrørende sammensætning, uafhængighed, alder og valgperiode samt offentlighed omkring vederlag og vederlagspolitik. Dette følger af koncernens nære tilknytning til ejerne, der samtidig er leverandører til koncernen, samt Leverandørselskabets særlige karakter som andels-selskab med de deraf følgende valgprocedurer.
- Koncernen 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 ugebrev.

Repræsentantskabet har i 2015/16 afholdt i alt fem møder. Repræsentantskabet modtager generel information om selskabets aktuelle tilstand og kvartalsrapporter med regnskab og kommentarer til koncernens forretningsområder, der uddybes på møderne.

Repræsentantskabet modtager orientering om eller godkender efter indstilling fra bestyrelsen forhold af overordnet betydning for koncernen, herunder strategiplan, kapitalstruktur, årsrapport, overskudsdisponering og vedtægtsændringer.



Bestyrelse og direktion i arbejdstøjet  
- fra venstre Asger Krogsgaard, Jesper Lok, Erik Bredholt og Jais Valeur

### **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 bestyrelsesmedlemmer, der ikke er andelshavere eller medarbejdere i selskabet. Bestyrelsens medlemmer vælges for to år ad gangen. Ultimo 2015/16 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 2015/16 afholdt 11 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 en række andre opgaver inden for god selskabsledelse er placeret i bestyrelsen for Danish Crown A/S.

### **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. Bestyrelsen i Danish Crown A/S består af 6-15 medlemmer. Ultimo 2015/16 består bestyrelsen af 13 medlemmer, hvoraf ti medlemmer er valgt af Leverandørselskabet Danish Crown AmbA som eneste aktionær,

og tre medlemmer er valgt af koncernens 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 måned- 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 2015/16 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 risikostyringsystemer samt til overvågning af den eksterne lovpligtige revision. Desuden mødes revisionsudvalget årligt med revisorerne uden direktionens tilstedeværelse.

Herudover har bestyrelsen nedsat et nomineringsudvalg, der udarbejder indstilling til bestyrelsen om besættelse af bestyrelses- og udvalgsposter i koncernen og vederlag herfor. Vederlagspolitikker og struktur for koncernens ledelse vedtages af den samlede bestyrelse, mens direktionens vederlag og drøftelser herom varetages af bestyrelsens formandskab.

## God selskabsledelse (fortsat)

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 ledelse i dattervirksomheder

Bestyrelse og ledelse i de enkelte dattervirksomheder 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. Al samhandel mellem forretningsenheder i koncernen finder sted på markedsvilkår.

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.

### Mangfoldighed i ledelsen

Der er i sidste del af 2015/16 vedtaget nye måltal for andelen af kvinder i bestyrelserne for henholdsvis Danish Crown A/S og Leverandørselskabet Danish Crown AmbA. Målsætningen for Danish Crown A/S er 20 pct. i 2020. Ultimo 2015/16 udgør andelen 10 pct. Målsætningen for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er 10 pct. i 2020. Ultimo 2015/16 er der ingen kvinder i bestyrelsen. Målsætningen skal ses på baggrund af repræsentantskabets sammensætning, der er rekrutteringsgrundlag for bestyrelsesmedlemmerne. Her udgør kvindernes andel p.t. 3,3 pct.

Herudover er det koncernens politik at øge mangfoldigheden i ledelsen. Koncernen har iværksat tiltag med henblik på at øge andelen af kvinder i koncernens øvrige ledelseslag, hvor målsætningen er 25 pct. Andelen af kvinder i chef- og lederstillinger udgør p.t. 27 pct. mod 28 pct. i 2014/15. Indsatsen i 2015/16 har primært været rettet mod rekruttering og uddannelse. I forbindelse med det strategiarbejde, der netop er igangsat, forventer koncernen at udarbejde nye målsætninger og nye handlingsplaner til at understøtte målsætningerne.

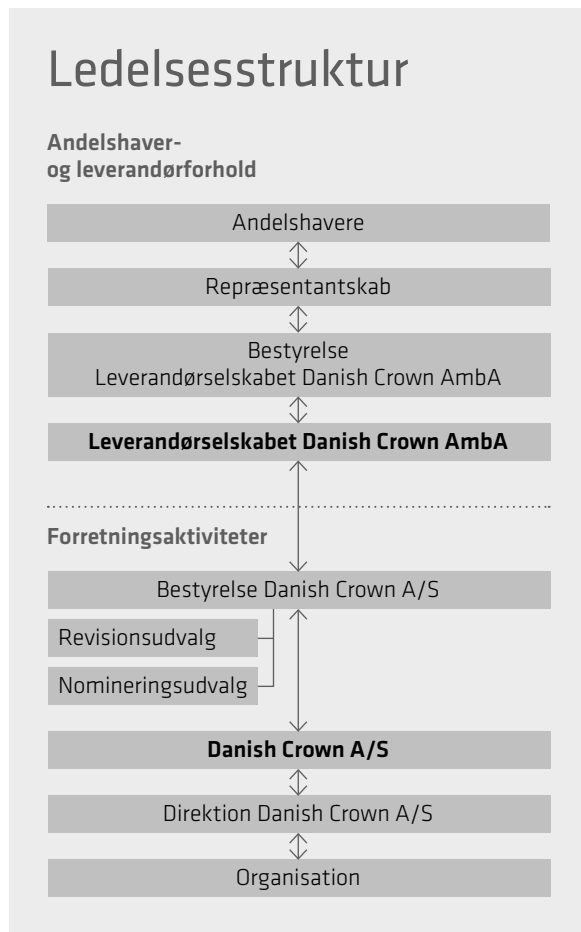
### Regnskabsafklæggelse og intern kontrol

Koncernens processer omkring regnskabsafklæggelsen er tilrettelagt med henblik på at sikre en ensartet og troværdig regnskabsrapportering for koncernen. 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 koncernens regnskabsafklæggelse. 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 treasury-, it- og forsikringspolitik samt regnskabs- og rapporteringsinstrukser. I løbet af 2015/16 er der desuden vedtaget en skattepolitik samt en it-sikkerhedspolitik, der er under implementering.

Bestyrelsen har besluttet ikke at etablere en whistleblowerordning på koncernniveau eller en intern revision, men følger løbende udviklingen i koncernen med henblik på vurdering af behovet herfor.

Koncernregnskabet revideres af uafhængige revisorer, der vælges af repræsentantskabet.





# Direktionen

GROUP CEO

## Jais Valeur

Indtrådt: 2016

**Bestyrelsesmedlem i:**

Royal Unibrew A/S  
Foss A/S

**Tillidspost i interesseorganisation:**

Dansk Industris Udvalg for Erhvervspolitik

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

# Bestyrelsen

## FORMAND

**Erik Bredholt** \* 1) 2) 3) 4)

Indtrådt: 2001

### Bestyrelsesmedlem i:

Industriens Pensionsforsikring A/S

Livland Holding A/S

### Tillidsposter i interesseorganisationer:

Danske Slagterier

Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer

Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer

Dansk Industris Hovedbestyrelse

Slagteriernes Arbejdsgiverforening (næstformand)

Svineafgiftsfonden

Dansk Industris Udvalg for Arbejdsmarkedspolitik

## NÆSTFORMAND

**Asger Krogsgaard** \* 1) 2) 3) 4)

Indtrådt: 2003

### Bestyrelsesmedlem i:

Agroinvest A/S (næstformand)

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)

Promilleafgiftsfonden for landbrug

## NÆSTFORMAND

**Jesper Lok** 2) 4)

Indtrådt: 2013

### Bestyrelsesmedlem i:

Inchcape Shipping Services

ESVAGT A/S (formand)

J. Lauritzen A/S (formand)

Danmarks Skibskredit A/S (næstformand)

---

## BESTYRELSESMEDLEM

**Peder Philipp** \* 1) 2) 4)

Indtrådt: 1996

### Bestyrelsesmedlem i:

Fonden Ribe Vikingecenter

### Tillidsposter i interesseorganisationer:

Kødbranchens Fællesråd (næstformand)

Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer

SEGES, Kvæg (formand)

Primærbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer

SEGES

Kvægafgiftsfonden (formand)

RYK-Fonden til Varetagelse af Registrering og

Ydelseskontrol

## BESTYRELSESMEDLEM

**Erik Larsen** \* 1) 2) 3) 4)

Indtrådt: 1996

### Bestyrelsesmedlem i:

OK a.m.b.a.

Sparekassen Sjælland-Fyn A/S

### Tillidsposter i interesseorganisationer:

Primærbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer

Landbrug & Fødevarer, Svineproduktion (formand)

SEGES

Veterinærudvalget, Landbrug & Fødevarer

## BESTYRELSESMEDLEM

**Peter Fallesen Ravn** \* 1) 2)

Indtrådt: 2008

\* 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 nomineringsudvalget

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Søren Bach**<sup>2)</sup>

Indtrådt: 2010

#### **Bestyrelsesmedlem i:**

Skagenfood A/S (formand)

EL:CON Gruppen A/S

Message A/S (formand)

Vega Salmon A/S (formand)

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Majken Schultz**<sup>2)</sup>

Professor, Ph. D.

Indtrådt: 2013

#### **Bestyrelsesmedlem i:**

Realdania

Danske Spil A/S

Bang & Olufsen A/S

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Jeff Olsen Gravenhorst**<sup>2) 3)</sup>

Adm. direktør i ISS A/S

Indtrådt: 2009

#### **Bestyrelsesmedlem i:**

ISS Global A/S (formand)

ISS World Services A/S (formand)

Rambøll Gruppen A/S (formand)

NETS A/S (næstformand)

#### **Tillidspost i interesseorganisation:**

Dansk Industris Udvalg for Erhvervspolitik

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Niels Daugaard Buhl**<sup>\* 1)</sup>

Indtrådt: 2006

#### **Tillidspost i interesseorganisation:**

Veterinærudvalget, Landbrug & Fødevarer

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Cay Wulff Sørensen**<sup>\* 1)</sup>

Indtrådt: 2009

#### **Tillidspost i interesseorganisation:**

Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Palle Joest Andersen**<sup>\* 1) 2)</sup>

Indtrådt: 2009

#### **Bestyrelsesmedlem i:**

AKV Langholt AmbA

#### **Tillidsposter i interesseorganisationer:**

Landbrug & Fødevarer, Svineproduktion

Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer

Nordjyske Banks repræsentantskab

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Knud Jørgen Lei**<sup>\* 1)</sup>

Indtrådt: 2013

#### **Bestyrelsesmedlem i:**

Timis Agro ApS

#### **Tillidspost i interesseorganisation:**

Svineafgiftsfonden

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Søren Bonde**<sup>\* 1)</sup>

Indtrådt: 2013

#### **Tillidspost i interesseorganisation:**

Landbrug & Fødevarer, Svineproduktion

## OBSERVATØR

### **Karsten Willumsen**<sup>\* 1)</sup>

Indtrådt: 2013

#### **Bestyrelsesmedlem i:**

Hedens Ejendomsselskab A/S

Heden & fjorden i/s (næstformand)

#### **Tillidsposter i interesseorganisationer:**

Kvægafgiftsfonden

Kødblandens Fællesråd

SEGES, Kvæg

Herning-Ikast Landboforening (formand)

RYK-Fonden til Varetagelse af Registrering og

Ydelseskontrol

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Mogens Birch**<sup>2)</sup>

Indtrådt: 2011 (medarbejdervalgt)

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Paul Sejer**<sup>2)</sup>

Indtrådt: 2015 (medarbejdervalgt)

## BESTYRELSESMEDLEM

### **Torben Lyngsø**<sup>2)</sup>

Indtrådt: 2009 (medarbejdervalgt)

# Regnskab

<b>49</b>	Resultat- og totalindkomstopgørelse
<b>50</b>	Balance
<b>52</b>	Egenkapitalopgørelse
<b>53</b>	Pengestrømsopgørelse
<b>54</b>	Noter koncern
<b>88</b>	Moderselskab
<b>98</b>	Påtegninger



**RESULTATOPGØRELSE** 1. oktober 2015 - 30. september 2016

Mio. kr.	Note	KONCERN	
		2015/16	2014/15
<b>Nettoomsætning</b>	2	<b>60.038</b>	<b>59.556</b>
Produktionsomkostninger	3,4	-51.924	-51.227
<b>Bruttoresultat</b>		<b>8.114</b>	<b>8.329</b>
Distributionsomkostninger	3,4	-4.310	-4.254
Administrationsomkostninger	3,4,5	-1.721	-1.721
Andre driftsindtægter		32	32
Andre driftsomkostninger		-5	-8
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	12	57	93
<b>Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)</b>		<b>2.167</b>	<b>2.471</b>
Særlige poster	6	-99	-68
<b>Resultat af primær drift efter særlige poster</b>		<b>2.068</b>	<b>2.403</b>
Finansielle indtægter	7	64	82
Finansielle omkostninger	8	-298	-351
<b>Resultat før skat</b>		<b>1.834</b>	<b>2.134</b>
Skat af årets resultat	9	-195	-313
<b>Årets resultat</b>		<b>1.639</b>	<b>1.821</b>
<b>Fordeling af årets resultat</b>			
Moderselskabets andelshavere		1.620	1.774
Minoritetsinteresser		19	47
		<b>1.639</b>	<b>1.821</b>

**TOTALINDKOMSTOPGØRELSE** 1. oktober 2015 - 30. september 2016

<b>Årets resultat</b>		<b>1.639</b>	<b>1.821</b>
<b>Poster, der efterfølgende kan overføres til resultatopgørelsen:</b>			
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder		-294	180
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures	12	1	0
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		15	8
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme		-7	4
Sikring af nettoinvesteringer i dattervirksomheder		47	-62
Skat af anden totalindkomst		-1	-7
Overført til resultatopgørelse		2	0
<b>Poster, der ikke kan overføres til resultatopgørelsen:</b>			
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	17	-260	-7
Skat af anden totalindkomst	9	44	1
<b>Anden totalindkomst</b>		<b>-453</b>	<b>117</b>
<b>Totalindkomst</b>		<b>1.186</b>	<b>1.938</b>
<b>Fordeling af totalindkomst</b>			
Moderselskabets andelshavere		1.167	1.871
Minoritetsinteresser		19	67
		<b>1.186</b>	<b>1.938</b>

**BALANCE – AKTIVER** 30. september 2016

Mio. kr.	Note	KONCERN	
		30.09.2016	30.09.2015
Immaterielle aktiver	10	2.686	2.828
Materielle aktiver	11	9.748	10.564
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	12	242	347
Andre værdipapirer og kapitalandele	13	10	9
Biologiske aktiver	14	69	88
Udsudte skatteaktiver	18	388	440
<b>Langfristede aktiver</b>		<b>13.143</b>	<b>14.276</b>
Varebeholdninger	15	4.181	4.560
Biologiske aktiver	14	213	274
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	16	6.240	6.435
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere		479	389
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		48	8
Andre tilgodehavender		613	454
Periodeafgrænsningsposter		121	140
Andre værdipapirer og kapitalandele	13	88	139
Likvide beholdninger		131	104
<b>Kortfristede aktiver</b>		<b>12.114</b>	<b>12.503</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>25.257</b>	<b>26.779</b>

**BALANCE – PASSIVER** 30. september 2016

Mio. kr.	Note	KONCERN	
		30.09.2016	30.09.2015
Andelshaverkonti	24	1.568	1.572
Personlige ansvarlige konti	24	215	113
Andre reserver		-65	173
Overført resultat		4.950	5.112
<b>Egenkapital tilhørende moderselskabets andelshavere</b>		<b>6.668</b>	<b>6.970</b>
Egenkapital tilhørende minoritetsinteresser		229	202
<b>Egenkapital</b>		<b>6.897</b>	<b>7.172</b>
Pensionsforpligtelser	17	376	189
Udskudte skatteforpligtelser	18	264	392
Andre hensatte forpligtelser	19	119	187
Lån	20	9.921	11.017
Anden gæld		19	0
<b>Langfristede forpligtelser</b>		<b>10.699</b>	<b>11.785</b>
Andre hensatte forpligtelser	19	119	117
Lån	20	1.339	1.654
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.942	3.718
Gæld til associerede virksomheder		44	47
Skyldig selskabsskat		79	170
Anden gæld		2.097	2.054
Periodeafgrænsningsposter		41	62
<b>Kortfristede forpligtelser</b>		<b>7.661</b>	<b>7.822</b>
<b>Forpligtelser</b>		<b>18.360</b>	<b>19.607</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>25.257</b>	<b>26.779</b>
Operationelle leasingforpligtelser	21		
Eventualforpligtelser	22		
Sikkerhedsstillelser	23		
Andelshavernes rettigheder og hæftelser	24		
Finansielle risici og finansielle instrumenter	26		

**EGENKAPITALOPGØRELSE 30. september 2016**

Mio. kr.	Andelsnaverkonti	Personlige ansvarlige konti	Reserve for valutakursreguleringer	Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter	Overført resultat	I alt	Egenkapital tilhørende minoritetsinteresser	Egenkapital i alt
<b>Egenkapital 28.09.2014</b>	<b>1.505</b>	<b>0</b>	<b>97</b>	<b>-27</b>	<b>4.675</b>	<b>6.250</b>	<b>173</b>	<b>6.423</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>0</b>	<b>113</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.661</b>	<b>1.774</b>	<b>47</b>	<b>1.821</b>
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder	0	0	163	0	0	163	17	180
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	0	0	0	8	0	8	0	8
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme	0	0	0	4	0	4	0	4
Sikring af nettoinvesteringer i dattervirksomheder	0	0	0	-65	0	-65	3	-62
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	0	0	0	0	-7	-7	0	-7
Skat af anden totalindkomst	0	0	-19	12	1	-6	0	-6
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>144</b>	<b>-41</b>	<b>-6</b>	<b>97</b>	<b>20</b>	<b>117</b>
<b>Årets totalindkomst</b>	<b>0</b>	<b>113</b>	<b>144</b>	<b>-41</b>	<b>1.655</b>	<b>1.871</b>	<b>67</b>	<b>1.938</b>
Indbetaling af andelskapital (netto)	67	0	0	0	0	67	0	67
Udbetalt restbetaling	0	0	0	0	-1.218	-1.218	-38	-1.256
<b>Egenkapital 30.09.2015</b>	<b>1.572</b>	<b>113</b>	<b>241</b>	<b>-68</b>	<b>5.112</b>	<b>6.970</b>	<b>202</b>	<b>7.172</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>0</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.518</b>	<b>1.620</b>	<b>19</b>	<b>1.639</b>
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 dattervirksomheder	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
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-281</b>	<b>43</b>	<b>-215</b>	<b>-453</b>	<b>0</b>	<b>-453</b>
<b>Årets totalindkomst</b>	<b>0</b>	<b>102</b>	<b>-281</b>	<b>43</b>	<b>1.303</b>	<b>1.167</b>	<b>19</b>	<b>1.186</b>
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
<b>Egenkapital 30.09.2016</b>	<b>1.568</b>	<b>215</b>	<b>-40</b>	<b>-25</b>	<b>4.950</b>	<b>6.668</b>	<b>229</b>	<b>6.897</b>

**PENGESTRØMSOPGØRELSE** 1. oktober 2015 - 30. september 2016

Mio. kr.	Note	KONCERN	
		2015/16	2014/15
<b>Resultat af primær drift før særlige poster</b>		<b>2.167</b>	<b>2.471</b>
Af- og nedskrivninger	4	1.452	1.550
Resultat af associerede virksomheder		-57	-93
Ændring i hensættelser		37	-78
Ændring i nettoarbejdskapital	25	560	689
<b>Pengestrømme vedrørende primær drift</b>		<b>4.159</b>	<b>4.539</b>
Modtagne finansielle indtægter	7	36	82
Betalte finansielle omkostninger	8	-279	-351
Betalt selskabsskat		-292	-224
<b>Pengestrømme vedrørende drift</b>		<b>3.624</b>	<b>4.046</b>
Køb mv. af immaterielle aktiver	10	-47	-45
Salg af immaterielle aktiver		3	0
Køb mv. af materielle og biologiske aktiver	11,14	-1.091	-1.518
Salg af materielle aktiver		211	165
Køb af andre værdipapirer og kapitalandele		-18	0
Salg af andre værdipapirer og kapitalandele		111	156
Køb af virksomheder		-160	0
Modtaget udbytte	12	117	104
<b>Pengestrømme vedrørende investeringer</b>		<b>-874</b>	<b>-1.138</b>
Udbetaling af restbetaling og udbytte til minoriteter		-1.450	-1.256
Betaling fra minoriteter (netto)		-37	0
Provenu ved låntagning		2.364	272
Afdrag på lån		-3.596	-2.020
Indbetaling af andelskapital, netto		-4	68
<b>Pengestrømme vedrørende finansiering</b>		<b>-2.723</b>	<b>-2.936</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>27</b>	<b>-28</b>
Likvider 30.09.2015		104	132
<b>Likvider 30.09.2016</b>	<b>25</b>	<b>131</b>	<b>104</b>

# Koncern noter

<b>56</b>	<b>Note 1</b> Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger	<b>59</b>	<b>Note 9</b> Skat af årets resultat
<b>57</b>	<b>Note 2</b> Nettoomsætning	<b>60</b>	<b>Note 10</b> Immaterielle aktiver
<b>57</b>	<b>Note 3</b> Personaleomkostninger	<b>62</b>	<b>Note 11</b> Materielle aktiver
<b>57</b>	<b>Note 4</b> Af- og nedskrivninger	<b>63</b>	<b>Note 12</b> Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures
<b>58</b>	<b>Note 5</b> Honorar til moderselskabets repræsentantskabsvalgte revisor	<b>64</b>	<b>Note 13</b> Andre værdipapirer og kapitalandele
<b>58</b>	<b>Note 6</b> Særlige poster	<b>64</b>	<b>Note 14</b> Biologiske aktiver
<b>58</b>	<b>Note 7</b> Finansielle indtægter	<b>65</b>	<b>Note 15</b> Varebeholdninger
<b>58</b>	<b>Note 8</b> Finansielle omkostninger	<b>65</b>	<b>Note 16</b> Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser

<b>66</b>	<b>Note 17</b> Pensionsordninger	<b>72</b>	<b>Note 25</b> Specifikationer til pengestrømsopgørelse
<b>69</b>	<b>Note 18</b> Udskudt skat	<b>73</b>	<b>Note 26</b> Finansielle risici og finansielle instrumenter
<b>70</b>	<b>Note 19</b> Andre hensatte forpligtelser	<b>79</b>	<b>Note 27</b> Nærtstående parter
<b>71</b>	<b>Note 20</b> Lån	<b>79</b>	<b>Note 28</b> Begivenheder efter balancedagen
<b>71</b>	<b>Note 21</b> Operationelle leasingforpligtelser	<b>80</b>	<b>Note 29</b> Anvendt regnskabspraksis
<b>72</b>	<b>Note 22</b> Eventualforpligtelser		
<b>72</b>	<b>Note 23</b> Sikkerhedsstillelser		
<b>72</b>	<b>Note 24</b> Andelshavernes rettigheder og hæftelser		

# Noter

## 1 VÆSENTLIGE REGNSKABSMÆSSIGE SKØN OG VURDERINGER SAMT VÆSENTLIG REGNSKABSPRAKSIS

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 eventualaktiver 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 samt regnskabspraksis i relation hertil for væsentlige for udarbejdelsen af koncernregnskabet.

### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter direkte og indirekte omkostninger, der afholdes for at opnå nettoomsætningen. I produktionsomkostninger indregnes omkostninger til råvarer inkl. køb fra andelshavere, hjælpematerialer, produktionspersonale samt afskrivninger på produktionsanlæg. 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 afskrivningsmetode, brugstider og 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.

I UK er der i 2015/16 nedskrevet 99 mio. kr. på anlægsaktiver, der er taget ud af produktion i forbindelse med omlægning af produktionsprocesser.

I 2014/15 nedskrev selskabet 42 mio. kr. på lukkede slagtelinjer i Ringsted som følge af faldende tilførsler. Anlæg, der knytter sig hertil, blev nedskrevet til forventede salgsværdier, der ikke er væsentlige.

### Værdiforringelsestest

Koncernen foretager minimum én gang årligt test for værdiforringelse 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.

I 2015/16 har verdensmarkedspriserne for lammetarme været faldende, hvilket har givet anledning til nedskrivninger på lageret af lammetarme.

### 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 legale 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.



# Noter

2 NETTOOMSÆTNING	Mio. kr.	2015/16	2014/15
Fordeling på markeder:			
Danmark		5.296	5.470
Udland		54.742	54.086
		<b>60.038</b>	<b>59.556</b>
Fordeling på forretningsområder:			
Pork		22.867	22.328
Beef		3.625	3.552
Ingredients – DAT-Schaub		3.397	3.319
Foods		23.033	24.290
Øvrige selskaber		7.116	6.067
		<b>60.038</b>	<b>59.556</b>
3 PERSONALEOMKOSTNINGER			
Gager og lønninger			
		6.618	6.527
Bidragsbaserede pensionsordninger			
		368	362
Ydelsesbaserede pensionsordninger			
		6	8
Andre omkostninger til social sikring			
		721	697
		<b>7.713</b>	<b>7.594</b>
Personaleomkostningerne er fordelt således:			
Produktionsomkostninger			
		6.019	5.924
Distributionsomkostninger			
		660	671
Administrationsomkostninger			
		1.034	989
Særlige poster			
		0	10
		<b>7.713</b>	<b>7.594</b>
Heraf:			
Vederlag til moderselskabets bestyrelse			
		7	7
Vederlag til moderselskabets repræsentantskab			
		1	3
Vederlag til moderselskabets direktion			
		51	46
		<b>59</b>	<b>56</b>
Gennemsnitligt antal medarbejdere		26.276	25.873
4 AF- OG NEDSKRIVNINGER			
Afskrivninger af immaterielle aktiver			
		69	69
Afskrivninger af materielle og biologiske aktiver			
		1.368	1.438
Nedskrivning af materielle aktiver			
		99	49
Valutakursreguleringer			
		34	0
Tab og gevinst ved salg af langfristede aktiver			
		-19	-6
		<b>1.551</b>	<b>1.550</b>
Af- og nedskrivninger er fordelt således:			
Produktionsomkostninger			
		1.310	1.371
Distributionsomkostninger			
		55	61
Administrationsomkostninger			
		87	73
Særlige poster			
		99	45
		<b>1.551</b>	<b>1.550</b>

# Noter

<b>5</b>	<b>HONORAR TIL MODERSELSKABETS REPRÆSENTANTSKABSVALGTE REVISOR</b>	<b>Mio. kr.</b>	<b>2015/16</b>	<b>2014/15</b>
	Deloitte:			
	Lovpligtig revision		7	8
	Skatterådgivning		2	3
	Andre ydelser		1	2
			<b>10</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>SÆRLIGE POSTER</b>			
	Særlige poster, udgifter:			
	Fusionsomkostninger (vedrørende administrationsomkostninger)		0	-13
	Nedskrivning på anlæg (vedrørende produktionsomkostninger)		-99	-45
	Fratrædelsesgodtgørelse (vedrørende produktionsomkostninger)		0	-10
			<b>-99</b>	<b>-68</b>
<b>7</b>	<b>FINANSIELLE INDTÆGTER</b>			
	Renter, likvide beholdninger mv.		36	53
	Renter og udbytter af andre værdipapirer og kapitalandele		0	1
	Valutakursgevinster og -tab, netto		20	28
	Dagsværdiregulering af afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af finansielle instrumenters dagsværdi		35	32
	Dagsværdiregulering af sikrede finansielle instrumenter		-35	-32
	Dagsværdiregulering overført fra egenkapital vedrørende sikring af fremtidige pengestrømme		8	0
			<b>64</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>FINANSIELLE OMKOSTNINGER</b>			
	Renter, kreditinstitutter mv.		279	339
	Valutakursgevinster og -tab, netto		19	8
	Dagsværdiregulering overført fra egenkapital vedrørende sikring af fremtidige pengestrømme		0	4
			<b>298</b>	<b>351</b>
	Der er i regnskabsåret indregnet 0 mio. kr. i finansieringsomkostninger i kostprisen for materielle aktiver under udførelse (2014/15: 0 mio. kr.).			

# Noter

9 SKAT AF ÅRETS RESULTAT	Mio. kr.	2015/16	2014/15
Aktuel skat		172	249
Ændring i udskudt skat		47	12
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent		-33	1
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat		17	-15
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat		-15	10
Nedskrivning af skatteaktiver og tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver		-8	42
		<b>180</b>	<b>299</b>
Skat i kooperationsbeskattede virksomheder og skat af anden ikke-indkomstbeskattet indkomst		15	14
<b>Skat af årets resultat</b>		<b>195</b>	<b>313</b>
Skat af årets resultat kan forklares således:			
Beregnet skat ved en skatteprocent på 22 %		394	480
Effekt af forskelle i skatteprocenter for udenlandske virksomheder		19	5
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent		-33	1
Skat i kooperationsbeskattede virksomheder og skat af anden ikke-indkomstbeskattet indkomst		15	14
Skattemæssig værdi af resultat i kooperationsbeskattede virksomheder		-218	-239
Skattemæssig værdi af ikke-skattepligtige indtægter		-17	-20
Skattemæssig værdi af ikke-fradragsberettigede omkostninger		41	35
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat		17	-15
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat		-15	10
Nedskrivning af skatteaktiver og tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver		-8	42
		<b>195</b>	<b>313</b>
<b>Effektiv skatteprocent (%)</b>		<b>10,6</b>	<b>14,7</b>
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder			
		-11	19
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme			
		3	2
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme			
		-1	1
Sikring af nettoinvesteringer i dattervirksomheder			
		10	-15
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.			
		-44	-1
<b>Skat af anden totalindkomst</b>		<b>-43</b>	<b>6</b>

# Noter

10 IMMATERIELLE AKTIVER	Mio. kr.	Goodwill	Software	Erhvervede varemærker mv.	I alt
Kostpris 01.10.2015		2.320	486	880	3.686
Valutakursreguleringer		-132	-1	-7	-140
Tilgang ved virksomhedsovertagelser		19	1	2	22
Tilgang		0	46	1	47
Afgang		0	-13	0	-13
<b>Kostpris 30.09.2016</b>		<b>2.207</b>	<b>519</b>	<b>876</b>	<b>3.602</b>
Af- og nedskrivninger 01.10.2015		0	378	480	858
Valutakursreguleringer		0	-1	0	-1
Årets af- og nedskrivninger		0	41	28	69
Af- og nedskrivninger på årets afgang		0	-10	0	-10
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2016</b>		<b>0</b>	<b>408</b>	<b>508</b>	<b>916</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016</b>		<b>2.207</b>	<b>111</b>	<b>368</b>	<b>2.686</b>
Kostpris 29.09.2014		2.251	448	882	3.581
Valutakursreguleringer		69	1	-2	68
Tilgang		0	45	0	45
Afgang		0	-8	0	-8
<b>Kostpris 30.09.2015</b>		<b>2.320</b>	<b>486</b>	<b>880</b>	<b>3.686</b>
Af- og nedskrivninger 29.09.2014		0	349	450	799
Valutakursreguleringer		0	0	-1	-1
Årets af- og nedskrivninger		0	38	31	69
Af- og nedskrivninger på årets afgang		0	-9	0	-9
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2015</b>		<b>0</b>	<b>378</b>	<b>480</b>	<b>858</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2015</b>		<b>2.320</b>	<b>108</b>	<b>400</b>	<b>2.828</b>

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.	30.09.2016	30.09.2015
Tulip Ltd		619	723
Sokołów S.A.		505	515
DAT-Schaub A/S		383	383
KLS Ugglarps AB		75	74
Tulip Food Company A/S		171	171
Danish Crown Group		454	454
		<b>2.207</b>	<b>2.320</b>

# 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 for 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. 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 strategitalle.

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 en "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 hhv. det engelske, det polske og det 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.

De væsentligste parametre anvendt ved beregning af genindvindingsværdierne er følgende:

	Vækstfaktor i terminalperioden %		Risikofri rente, 10-årig swaprente %		WACC efter skat %		WACC før skat %	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
Tulip Ltd	1,0	2,0	1,3	2,3	4,6	5,6	4,9	6,2
Sokołów S.A.	1,0	1,7	2,4	2,9	5,6	6,2	6,0	6,7
DAT-Schaub A/S	1,0	2,0	0,8	1,6	4,0	5,0	4,3	5,4
KLS Ugglarps AB	1,0	1,0	1,0	1,7	4,4	5,0	4,7	5,6
Tulip Food Company A/S	1,0	1,0	0,8	1,6	4,0	5,0	4,3	5,4
Danish Crown Group	1,0	0,0	0,8	1,6	4,0	5,0	4,3	5,4

# Noter

11 MATERIELLE AKTIVER	Mio. kr.	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under udførelse	I alt
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 virksomhedsovertagelser		56	120	1	9	186
Tilgang		118	294	59	567	1.038
Afgang		-371	-648	-187	-1	-1.207
<b>Kostpris 30.09.2016</b>		<b>12.308</b>	<b>11.493</b>	<b>1.030</b>	<b>498</b>	<b>25.329</b>
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
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2016</b>		<b>6.960</b>	<b>7.834</b>	<b>787</b>	<b>0</b>	<b>15.581</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016</b>		<b>5.348</b>	<b>3.659</b>	<b>243</b>	<b>498</b>	<b>9.748</b>
Heraf finansielt leasede aktiver		60	26	4	0	90
Heraf indregnede renteomkostninger		53	0	0	0	53
Kostpris 29.09.14		12.563	11.341	1.193	555	25.652
Valutakursreguleringer		178	215	14	14	421
Færdiggørelse af anlæg under udførelse		257	544	46	-847	0
Tilgang		148	350	61	889	1.448
Afgang		-540	-621	-149	0	-1.310
<b>Kostpris 30.09.2015</b>		<b>12.606</b>	<b>11.829</b>	<b>1.165</b>	<b>611</b>	<b>26.211</b>
Af- og nedskrivninger 29.09.2014		6.848	7.433	905	0	15.186
Valutakursreguleringer		61	136	11	0	208
Årets af- og nedskrivninger		480	874	118	0	1.472
Af- og nedskrivninger på årets afgang		-508	-572	-139	0	-1.219
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2015</b>		<b>6.881</b>	<b>7.871</b>	<b>895</b>	<b>0</b>	<b>15.647</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2015</b>		<b>5.725</b>	<b>3.958</b>	<b>270</b>	<b>611</b>	<b>10.564</b>
Heraf finansielt leasede aktiver		64	10	4	0	78
Heraf indregnede renteomkostninger		57	0	0	0	57

# Noter

12 KAPITALANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES	Mio. kr.	Associerede virksomheder 30.09.2016	Associerede virksomheder 30.09.2015	Joint ventures 30.09.2016	Joint ventures 30.09.2015
Kostpris 01.10.2015		232	229	3	0
Valutakursreguleringer		0	0	-1	0
Tilgang		1	3	17	3
Afgang		-69	0	0	0
<b>Kostpris 30.09.2016</b>		<b>164</b>	<b>232</b>	<b>19</b>	<b>3</b>
Værdireguleringer 01.10.2015		112	118	0	0
Valutakursreguleringer		-1	6	0	0
Andel af resultat		61	92	-4	1
Andel af anden totalindkomst		1	0	0	0
Udlodning i årets løb		-117	-104	0	-1
Tilgang		0	0	0	0
Afgang		7	0	0	0
<b>Værdireguleringer 30.09.2016</b>		<b>63</b>	<b>112</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016</b>		<b>227</b>	<b>344</b>	<b>15</b>	<b>3</b>

Trunet Packaging Service Ltd's regnskabsår løber fra 1. november til 31. oktober. Daka Danmark A/S, Agri-Norcold A/S 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

<b>13 ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE</b>	<b>Mio. kr.</b>	<b>30.09.2016</b>	<b>30.09.2015</b>
Børsnoterede obligationer		88	139
Unoterede aktier		10	9
		<b>98</b>	<b>148</b>
Værdipapirer er indregnet således i balancen:			
Langfristede aktiver		10	9
Kortfristede aktiver		88	139
		<b>98</b>	<b>148</b>
<b>14 BIOLOGISKE AKTIVER</b>			
<b>Langfristede aktiver</b>			
Kostpris 01.10.2015		99	105
Valutakursreguleringer		-14	6
Tilgang		53	70
Afgang		-58	-82
<b>Kostpris 30.09.2016</b>		<b>80</b>	<b>99</b>
Af- og nedskrivninger 01.10.2015		11	9
Valutakursreguleringer		-1	1
Årets afskrivninger		14	15
Af- og nedskrivninger på årets afgang		-13	-14
<b>Værdireguleringer 30.09.2016</b>		<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016</b>		<b>69</b>	<b>88</b>
Antal søer og orner 30.09.2016		42.373	42.291
<b>Kortfristede aktiver</b>			
Slagtegrise		211	267
Afgrøder		0	5
Jordbeholdninger		2	2
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016</b>		<b>213</b>	<b>274</b>
Antal slagtegrise 30.09.2016		376.445	395.205
Producerede kg (1.000) i årets løb		71.432	71.380



# Noter

15 VAREBEHOLDNINGER	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
Råvarer og hjælpematerialer		762	932
Varer under fremstilling		569	605
Fremstillede varer og handelsvarer		2.850	3.023
		<b>4.181</b>	<b>4.560</b>
Vareforbrug		45.979	45.459
Årets nettonedskrivning af varebeholdninger indregnet som indtægt (-)/omkostning (+) i resultatopgørelsen		17	76

## 16 TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTEYDELSER

<b>Varedebitorer (brutto)</b>		<b>6.310</b>	<b>6.506</b>
Nedskrivning til imødegåelse af tab 01.10.2015		-71	-95
Valutakursreguleringer		1	0
Årets konstaterede tab		11	21
Tilbageførte hensættelser		21	44
Årets hensættelser til dækning af tab		-32	-41
<b>Nedskrivning til imødegåelse af tab 30.09.2016</b>		<b>-70</b>	<b>-71</b>
<b>Varedebitorer (netto)</b>		<b>6.240</b>	<b>6.435</b>

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 58 mio. kr. (30.09.2015: 58 mio. kr.).

Varedebitorer (brutto) kan specificeres således:

Ej forfaldne		5.472	5.566
Forfaldne under 30 dage		656	714
Forfaldne mellem 30 og 90 dage		91	117
Forfaldne over 90 dage		91	109
		<b>6.310</b>	<b>6.506</b>
Forfaldne ikke-nedskrevne tilgodehavender fordeler sig således:			
Forfaldne under 30 dage		645	689
Forfaldne mellem 30 og 90 dage		83	102
Forfaldne over 90 dage		37	50
		<b>765</b>	<b>841</b>

Der er i regnskabsåret ikke indtægtsført renteindtægter vedrørende nedskrevne tilgodehavender (2014/15: 0 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.

	Mio. kr.	2015/16	2014/15
<b>Bidragsbaserede pensionsordninger</b>			
Resultatførte bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger		368	362
<b>Ydelsesbaserede pensionsordninger</b>			
Nettorenteomkostninger		5	7
Administrationsomkostninger		1	1
<b>Indregnet i resultatopgørelsen under personaleomkostninger</b>		<b>6</b>	<b>8</b>
Genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger:			
Afkast af pensionsaktiver		-137	19
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i demografiske forudsætninger		0	-1
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i finansielle forudsætninger		399	-11
Aktuarmæssige gevinster/tab fra erfaringsmæssige reguleringer		-2	0
<b>Indregnet i anden totalindkomst</b>		<b>260</b>	<b>7</b>
<b>Indregnet i totalindkomst</b>		<b>266</b>	<b>15</b>
Den i balancen indregnede pensionsforpligtelse kan specificeres således:			
Nutidsværdi af afdækket pensionsforpligtelse		1.501	1.307
Nutidsværdi af uafdækket pensionsforpligtelse		42	44
		<b>1.543</b>	<b>1.351</b>
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver		-1.167	-1.162
<b>Nettoforpligtelse indregnet i balancen</b>		<b>376</b>	<b>189</b>
Koncernen forventer samlet set at indbetale 34 mio. kr. til ordningerne i løbet af det kommende regnskabsår.			

# Noter

## 17 PENSIONSORDNINGER (FORTSAT)

	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
<b>Ydelsesbaserede pensionsordninger (fortsat)</b>			
Årets ændringer i pensionsforpligtelserne kan specificeres således:			
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 01.10.2015		1.351	1.297
Valutakursreguleringer		-192	69
Forrentning af pensionsforpligtelse		46	51
Aktuarmæssige gevinster og tab:			
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i demografiske forudsætninger		0	-1
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i finansielle forudsætninger		399	-11
Aktuarmæssige gevinster/tab fra erfaringsmæssige reguleringer		-2	0
Udbetalte pensionsydelse		-59	-54
<b>Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 30.09.2016</b>		<b>1.543</b>	<b>1.351</b>
Årets ændringer i pensionsordningernes aktiver kan specificeres således:			
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver 01.10.2015		1.162	1.078
Valutakursreguleringer		-170	64
Forrentning af pensionsordningernes aktiver		41	44
Afkast af pensionsordningernes aktiver		137	-19
Bidrag fra arbejdsgiver		53	45
Administrationsomkostninger		-1	-1
Udbetalte pensionsydelse		-55	-49
<b>Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver 30.09.2016</b>		<b>1.167</b>	<b>1.162</b>
I anden totalindkomst er indregnet følgende akkumulerede aktuarmæssige gevinster og tab		-581	-321
Pensionsforpligtelser i UK er opgjort på grundlag af følgende aktuarmæssige forudsætninger:			
Gennemsnitlig diskonteringsfaktor		2,19 %	3,73 %
Gennemsnitlig restlevetid fra pensionering for eksisterende pensionsmodtagere:			
Mænd på 65 år		22,2 år	22,1 år
Kvinder på 65 år		24,8 år	24,7 år
Gennemsnitlig restlevetid fra pensionering for nuværende ansatte:			
Mænd på 45 år		23,6 år	23,5 år
Kvinder på 45 år		26,3 år	26,3 år
Fremtidige pensionsstigninger		1,85 %	1,70 %
Inflation, forbrugerindeks		1,96 %	1,80 %
Pensionsforpligtelser i Danmark er opgjort på grundlag af følgende aktuarmæssige forudsætninger:			
Gennemsnitlig diskonteringsfaktor		2,30 %	2,30 %
Fremtidige pensionsstigninger		2,00 %	2,00 %
De seneste aktuarmæssige opgørelser af pensionsforpligtelser i UK er foretaget 30.09.2016 af Scottish Widows Plc, Buck Consultants Ltd og Aviva Group.			

# Noter

## 17 PENSIONSORDNINGER (FORTSAT)

	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
<b>Ydelsesbaserede pensionsordninger (fortsat)</b>			
Pensionsordningernes aktiver målt til dagsværdi er sammensat således:			
Likvider		10	13
Aktier, børsnoterede			
UK aktier		420	415
Øvrige aktier		397	272
Obligationer			
UK statsobligationer		165	218
UK statsindeksobligationer		143	208
Øvrige		16	16
Fast ejendom		4	6
Forsikringspolice		12	14
		<b>1.167</b>	<b>1.162</b>

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 (70 pct.).

### Renterisici

Et fald i rentesatsen på UK erhvervsobligationer hhv. 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 deltagernes 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 67 mio. kr. Hvis inflationen var 0,25 procentpoint højere, ville pensionsforpligtelsen stige med 62 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 UK lovgivning samt ordningernes vedtægter og betingelser.

Den gennemsnitlige varighed for pensionsforpligtelsen pr. 30. september 2016 er 18 år for ordningerne i UK og 10 år for ordningerne i Danmark.

# Noter

## 18 UDSKUDT SKAT

Mio. kr. 30.09.2016 30.09.2015

Udskudt skat er indregnet således i balancen:

Udskudte skatteaktiver	388	440
Udskudte skatteforpligtelser	-264	-392
	<b>124</b>	<b>48</b>

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	Ændring i skatteprocent	Udskudt skat 30.09.2016
Immaterielle aktiver		79	2	0	-24	0	0	0	57
Materielle aktiver		2	32	-34	38	0	-8	38	68
Finansielle aktiver		2	0	0	0	0	0	0	2
Kortfristede aktiver		55	0	-10	-14	0	-1	0	30
Langfristede forpligtelser		62	-2	32	-38	44	0	-7	91
Kortfristede forpligtelser		-63	3	5	11	-1	-2	3	-44
Fremførbare skattemæssige underskud		198	0	-29	-20	0	0	0	149
Genbeskatningssaldo for underskud i udenlandske dattervirksomheder under dansk sambeskatning		-6	0	0	0	0	0	0	-6
		<b>329</b>	<b>35</b>	<b>-36</b>	<b>-47</b>	<b>43</b>	<b>-11</b>	<b>34</b>	<b>347</b>
Regulering vedrørende udnyttelse af ikke tidligere indregnet skatteaktiv		12	0	-11	0	0	0	0	1
Nedskrivning af skatteaktiver og tilbageførelse af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver		-293	0	62	8	0	0	-1	-224
		<b>48</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>-39</b>	<b>43</b>	<b>-11</b>	<b>33</b>	<b>124</b>

2014/15	Mio. kr.	Udskudt skat 29.09.2014	Valutakurs- regulering	Ændringer til tidligere år	Indregnet i årets resultat	Indregnet i anden totalindkomst	Tilgang ved virksomheds- overtagelse	Ændring i skatteprocent	Udskudt skat 30.09.2015
Immaterielle aktiver		98	-2	0	-17	0	0	0	79
Materielle aktiver		-4	-30	9	30	0	0	-3	2
Finansielle aktiver		1	0	0	1	0	0	0	2
Kortfristede aktiver		82	0	-30	3	0	0	0	55
Langfristede forpligtelser		75	2	0	-13	-2	0	0	62
Kortfristede forpligtelser		-79	-1	28	-11	0	0	0	-63
Fremførbare skattemæssige underskud		206	12	-17	-5	0	0	2	198
Genbeskatningssaldo for underskud i udenlandske dattervirksomheder under dansk sambeskatning		-6	0	0	0	0	0	0	-6
		<b>373</b>	<b>-19</b>	<b>-10</b>	<b>-12</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>329</b>
Regulering vedrørende udnyttelse af ikke tidligere indregnet skatteaktiv		13	0	-1	0	0	0	0	12
Nedskrivning af skatteaktiver og tilbageførelse af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver		-253	1	31	-72	0	0	0	-293
		<b>133</b>	<b>-18</b>	<b>20</b>	<b>-84</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>48</b>

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 UDSKUDDT SKAT (FORTSAT)

	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
<b>Skatteværdi af udskudte skatteaktiver, der ikke er indregnet</b>		<b>224</b>	<b>293</b>
Udløbsdato for fremførbare skattemæssige underskud kan specificeres således:			
Ingen udløbsdato		211	449
2016		1	0
2017		0	1
2018		1	0
Efter 2021		239	232
		<b>452</b>	<b>682</b>

Skatteværdien af skattemæssige underskud på 64 mio. kr. (2014/15: 112 mio. kr.) er ikke indregnet, da det ikke er vurderet tilstrækkeligt sandsynligt, at underskuddene vil blive udnyttet inden for en overskuelig fremtid.

19 ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE	Mio. kr.	Forsikringsmæssige hensættelser	Restruktureringsomkostninger	Øvrige hensatte forpligtelser	I alt
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2015		85	30	189	304
Valutakursreguleringer		0	0	-1	-1
Anvendt i året		-76	-15	-18	-109
Tilbageførsel af uudnyttet hensættelse		-10	-7	-3	-20
Diskontering (løbetidsforkortelse)		1	0	0	1
Hensat i året		0	4	59	63
<b>Andre hensatte forpligtelser 30.09.2016</b>		<b>0</b>	<b>12</b>	<b>226</b>	<b>238</b>
Andre hensatte forpligtelser 29.09.2014		97	33	169	299
Valutakursreguleringer		0	0	4	4
Anvendt i året		-13	-11	-22	-46
Tilbageførsel af uudnyttet hensættelse		-13	-1	-15	-29
Diskontering (løbetidsforkortelse)		1	0	0	1
Hensat i året		13	9	53	75
<b>Andre hensatte forpligtelser 30.09.2015</b>		<b>85</b>	<b>30</b>	<b>189</b>	<b>304</b>

	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:					
<b>30.09.2016</b>		<b>119</b>	<b>96</b>	<b>23</b>	<b>238</b>
<b>30.09.2015</b>		<b>117</b>	<b>132</b>	<b>55</b>	<b>304</b>

Forsikringsmæssige hensættelser udgør 0 mio. kr. (30.09.2015: 85 mio. kr.) og omfatter primært hensættelse til arbejdsskader og erhvervs- og produktansvar.

Restruktureringshensættelser og øvrige hensatte forpligtelser udgør i alt 238 mio. kr. (30.09.2015: 219 mio. kr.) og omfatter hensættelser til fratrædelsesgodtgørelser til

afskedigede medarbejdere, udenlandske skattekrav 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:

30.09.2016	Mio. kr.	Forfald inden for 1 år	Forfald mellem 1 og 5 år	Forfald efter 5 år	I alt
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
		<b>1.339</b>	<b>3.638</b>	<b>6.283</b>	<b>11.260</b>

### 30.09.2015

Ansvarlige lån		2	0	54	56
Prioritetsgæld		116	410	3.242	3.768
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		0	750	799	1.549
Andre kreditinstitutter		448	1.284	215	1.947
Bankgæld		1.075	4.204	0	5.279
Finansielle leasingforpligtelser		13	32	27	72
		<b>1.654</b>	<b>6.680</b>	<b>4.337</b>	<b>12.671</b>

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 2.745 mio. kr. vedrørende private placement-lån i USA (USPP-lån).

Leasingforpligtelser	Mio. kr.	2015/16		2014/15	
		Minimums-leasingydelse	Regnskabsmæssig værdi	Minimums-leasingydelse	Regnskabsmæssig værdi
Finansielle leasingforpligtelser		69	66	72	72
Amortiseringstillæg til fremtidig omkostningsførelse		2		4	
		<b>71</b>		<b>76</b>	

## 21 OPERATIONELLE LEASINGFORPLIGTELSE

De samlede fremtidige minimumsleasingydelse i henhold til uopsigelige leasingkontrakter (driftsmateriel og husleje) fordeler sig således:

	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
Inden for 1 år fra balancedagen		141	139
Mellem 1 og 5 år fra balancedagen		242	238
Efter 5 år fra balancedagen		34	17
		<b>417</b>	<b>394</b>
Minimumsleasingydelse indregnet i årets resultat		217	194

# Noter

## 22 EVENTUALFORPLIGTELSER

	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
Kaution i øvrigt		26	30
Kontraktlige forpligtelser vedr. materielle aktiver		104	77
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.			

## 23 SIKKERHEDSSTILLELSER

For prioritetsgæld og anden langfristet gæld er der afgivet sikkerhed i følgende aktiver:			
Nominelt pant i grunde, bygninger og produktionsanlæg mv.		4.311	3.761
Bogført værdi af ovennævnte aktiver		2.995	3.031

## 24 ANDELSHAVERNES RETTIGHEDER OG HÆFTELSE

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	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
Antal andelshavere 01.10.2015		8.020	8.278
Afgang netto		-415	-258
<b>Antal andelshavere 30.09.2016</b>		<b>7.605</b>	<b>8.020</b>

Samlet hæftelse		190	201
Foreslået restbetaling til andelshaverne		1.295	1.425

## 25 SPECIFIKATIONER TIL PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2015/16	2014/15
<b>Ændring i nettoarbejdskapital:</b>		
Ændring i varebeholdninger	352	-101
Ændring i tilgodehavender	96	439
Ændring i andre hensatte forpligtelser	-66	-15
Ændring i leverandører af varer og tjenesteydelser og anden gæld	178	366
	<b>560</b>	<b>689</b>
<b>Likvider</b>		
Likvide beholdninger og bankindeståender, jf. balance	131	104
	<b>131</b>	<b>104</b>



# Noter

26 FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
<b>Kategorier af finansielle instrumenter i henhold til IAS 39</b>			
Andre værdipapirer og kapitalandele		98	148
<b>Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via resultatet</b>		<b>98</b>	<b>148</b>
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser		0	38
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		14	1
<b>Finansielle aktiver anvendt som sikringsinstrumenter</b>		<b>14</b>	<b>39</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		6.240	6.435
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetalinger til andelshavere		479	389
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		48	8
Andre tilgodehavender		599	415
Likvide beholdninger		131	104
<b>Udlån og tilgodehavender</b>		<b>7.497</b>	<b>7.351</b>
Afledte finansielle instrumenter, der indgår i handelsbeholdningen		0	4
Øvrige forpligtelser		39	74
<b>Finansielle forpligtelser, der måles til dagsværdi via resultatet</b>		<b>39</b>	<b>78</b>
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser		83	2
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		15	23
<b>Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter</b>		<b>98</b>	<b>25</b>
Ansvarlige lån		0	56
Prioritetsgæld		4.024	3.768
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		3.495	1.549
Andre kreditinstitutter		809	1.947
Bankgæld		2.862	5.279
Finansielle leasingforpligtelser		70	72
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.942	3.718
Gæld til associerede virksomheder		44	47
Anden gæld		1.998	2.025
<b>Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris</b>		<b>17.244</b>	<b>18.461</b>

# Noter

## 26 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 -82 mio. kr. (30.09.2015: 36 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	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
<b>30.09.2016</b>	<b>24</b>	<b>7.292</b>	<b>-1.843</b>	<b>5.473</b>	<b>-3.568</b>	<b>-1.748</b>	<b>157</b>
EUR	2	1.677	-746	933	-48	-1.432	-547
GBP	5	752	-63	694	-1.028	511	177
JPY	0	1.151	-1	1.150	-950	-192	8
SEK	0	129	-5	124	7	-125	6
USD	3	2.385	-767	1.621	-1.114	-468	39
Øvrige valutaer	10	447	-77	380	36	-369	47
<b>30.09.2015</b>	<b>20</b>	<b>6.541</b>	<b>-1.659</b>	<b>4.902</b>	<b>-3.097</b>	<b>-2.075</b>	<b>-270</b>

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 75, hvor aftaler om salg af valuta er angivet med positiv kontraktmæssig værdi.

# Noter

## 26 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	-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
<b>30.09.2016</b>	<b>482</b>	<b>13</b>	<b>3.071</b>	<b>-82</b>	<b>15</b>	<b>-2</b>
Valutaterminskontrakter EUR	0	0	0	0	47	0
Valutaterminskontrakter GBP	215	4	802	20	11	0
Valutaterminskontrakter JPY	104	-1	755	3	90	-1
Valutaterminskontrakter SEK	0	0	0	0	-7	0
Valutaterminskontrakter USD	255	5	846	13	24	8
Valutaterminskontrakter, øvrige	0	0	-3	0	-28	-2
<b>30.09.2015</b>	<b>574</b>	<b>8</b>	<b>2.400</b>	<b>36</b>	<b>137</b>	<b>5</b>

### 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 dagsværdien 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 37 mio. kr. (30.09.2015: -51 mio. kr.) i anden totalindkomst vedrørende dagsværdiregulering 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 -25 mio. kr. (30.09.2015: -62 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 nettopositioner i balancen. Nedenstående tabel viser, hvilken indvirkning det ville have haft på egenkapitalen vedrørende kapitalinteresser, såfremt kursen på de væsentligste valutaer med risiko for væsentlig kursudsving havde været 10 pct. lavere end den faktisk anvendte kurs.

Den angivne påvirkning indeholder effekten af indgåede valutakurssikringstransaktioner. Havde kursen været 10 pct. højere end den faktiske kurs, ville denne have haft en tilsvarende positiv indvirkning på egenkapitalen.

### Egenkapitalens følsomhed over for valutakursudsving

Indvirkning, hvis USD-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs  
 Indvirkning, hvis GBP-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs  
 Indvirkning, hvis SEK-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs  
 Indvirkning, hvis PLN-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs

Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
	-17	-7
	-68	-124
	-40	-57
	-216	-213

# Noter

## 26 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		-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
<b>30.09.2016</b>		<b>7.669</b>	<b>1.276</b>	<b>2.096</b>	<b>11.041</b>	<b>11.129</b>
Obligationer		0	0	-139	-139	-139
Bankindeståender		-104	0	0	-104	-104
Ansvarlige lån		2	54	0	56	57
Prioritetsgæld		1.821	1.194	753	3.768	3.902
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		750	0	799	1.549	1.549
Andre kreditinstitutter		1.878	69	0	1.947	1.947
Bankgæld		5.279	0	0	5.279	5.279
Finansielle leasingforpligtelser		71	1	0	72	72
Renteswaps, fast rente		-585	585	0	0	23
<b>30.09.2015</b>		<b>9.112</b>	<b>1.903</b>	<b>1.413</b>	<b>12.428</b>	<b>12.586</b>

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 indgår til af-dækning af renterisici på variabelt forrentede lån udgør -15 mio. kr. (30.09.2015: -23 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.

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 2 mio. kr. (30.09.2015: negativ indvirkning på 2 mio. kr.) på koncernens 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 medført en forøgelse af koncernens renteudgifter på 77 mio. kr. (2014/15: 91 mio. kr.). Et tilsvarende fald i renteniveau ville have betydet en tilsvarende reduktion af koncernens renteudgifter.

# Noter

## 26 FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER (FORTSAT)

### Likviditetsrisici

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 inklusiv renter mv.

<b>Ikke-afledte finansielle forpligtelser:</b>	<b>Mio. kr.</b>	<b>Inden for 1 år</b>	<b>Mellem 1 og 5 år</b>	<b>Efter 5 år</b>	<b>I alt</b>
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
		<b>7.792</b>	<b>4.220</b>	<b>8.496</b>	<b>20.508</b>

### 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
<b>30.09.2016</b>		<b>7.880</b>	<b>4.231</b>	<b>8.496</b>	<b>20.607</b>

### Ikke-afledte finansielle forpligtelser:

Ansvarlige lån		3	12	57	72
Prioritetsgæld		103	283	5.867	6.253
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		802	172	902	1.876
Andre kreditinstitutter		467	1.524	9	2.000
Bankgæld		1.112	4.182	0	5.294
Finansielle leasingforpligtelser		13	32	27	72
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.718	0	0	3.718
Anden gæld		2.026	0	0	2.026
		<b>8.244</b>	<b>6.205</b>	<b>6.862</b>	<b>21.311</b>

### Afledte finansielle instrumenter:

Afledte finansielle instrumenter, der indgår i handelsbeholdningen		4	0	0	4
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser		2	0	0	2
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		10	13	0	23
<b>30.09.2015</b>		<b>8.260</b>	<b>6.218</b>	<b>6.862</b>	<b>21.340</b>

### Likviditetsreserve:

Likviditetsreserven sammensætter sig således:

	<b>Mio. kr.</b>	<b>30.09.2016</b>	<b>30.09.2015</b>
Likvide beholdninger		131	104
Uudnyttede kreditfaciliteter		6.931	6.872
		<b>7.062</b>	<b>6.976</b>

# Noter

## 26 FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER (FORTSAT)

### Kreditrisici

Kreditrisici er omtalt under note 16 og risikostyring i ledelsesberetningen, hvortil der henvises.

### 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.

### Finansiell 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 2,9 (30.09.2015: 3,0).

### Den finansielle gearing kan pr. balancedagen opgøres således:

	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
Ansvarlige lån		0	56
Prioritetsgæld		4.024	3.768
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer		3.495	1.549
Andre kreditinstitutter		809	1.947
Bankgæld		2.862	5.279
Finansielle leasingforpligtelser		70	72
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere		-479	-389
Likvide beholdninger og kortfristede værdipapirer		-219	-243
<b>Nettorentebærende gæld</b>		<b>10.562</b>	<b>12.039</b>
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)		2.167	2.471
Af- og nedskrivninger		1.452	1.505
<b>EBITDA</b>		<b>3.619</b>	<b>3.976</b>
<b>Finansiell gearing</b>		<b>2,9</b>	<b>3,0</b>

### 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 noteret marked. Såfremt dette ikke er muligt, værdiansættes unoterede aktier til kostpris.

#### Afledte finansielle instrumenter

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

# Noter

## 27 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:

2015/16	Mio. kr.	Associerede virksomheder og joint ventures	Moder-selskabets bestyrelse	Moder-selskabets direktion	I alt
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
<b>2014/15</b>					
Salg af varer		43	0	0	43
Køb af varer		30	103	0	133
Salg af tjenesteydelser		2	0	0	2
Køb af tjenesteydelser		268	0	0	268
Gager, honorarer og andre vederlag		0	7	46	53
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		2	1	0	3
Leverandører af varer og tjenesteydelser		37	2	0	39
Modtaget udbytte/restbetaling		26	11	0	37
Andelshaverkonti		0	13	0	13

Samhandlen er sket på markedsmæssige vilkår.

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.

## 28 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Der er ikke indtruffet væsentlige begivenheder siden balancedagen.

# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Koncernregnskabet for 2015/16 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 2015/16 foreligger der en række nye eller ændrede standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er trådt i kraft, og som derfor ikke er indarbejdet i koncernregnskabet. Det er ledelsens vurdering, at ingen af disse standarder mv. vil få væsentlig indvirkning på koncernregnskabet for de kommende regnskabsår.

### **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.

### **Konsolideringsprincipper**

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA og dets dattervirksomheder. Koncernregnskabet udarbejdes ved at sam-

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



# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

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 salgskostninger. Omstrukturingsomkostninger indregnes alene i overtagelsesbalancen, hvis de udgør en forpligtelse for den overtagne virksomhed. Der tages hensyn til skatteeffekten af de overtagne 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. 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 salgsprouvet eller afviklingssummen og dagsværdien af eventuelle resterende kapitalandele, og på den anden side den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på afhændelses- eller afviklingstidspunktet, inklusiv goodwill, med fradrag af eventuelle minoritetsinteresser. Den derved opgjorte fortjeneste eller det derved opgjorte tab indregnes i resultatet til lige 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 forholdsmæssig eliminering.

### **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 omvurderes 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.

# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

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.

Ægte salgs- og tilbagekøbsforretninger (repoforretninger) af obligationer indregnes brutto og måles som lån mod sikkerhed i obligationer, medmindre der er indgået en aftale med modparten om differensafregning.

### Skat

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatet med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen eller i anden totalindkomst med den del, der kan henføres til po-

steringer 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 balancedagen 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 balancedag, om det er sandsynligt, at der i fremtiden vil blive frembragt tilstrækkelig skattepligtig indkomst til, at det udskudte skatteaktiv vil kunne udnyttes.

### 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.

# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

### **Resultatopgørelse 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 indregnes handelsvirksomhederne vareforbrug, og de producerende virksomheder omkostninger til råvarer, inklusiv køb fra andelshavere, hjælpematerialer, produktionspersonale samt vedligeholdelse og af- og nedskrivninger på de materielle og immaterielle aktiver, der benyttes i produktionsprocessen. Køb af slagtedyr 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.

#### **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 engangskarakter, eksempelvis regnskabsteknisk avance i forbindelse med opnåelse af bestemmende indflydelse i koncernselskab.

#### **Finansielle poster**

Finansielle poster omfatter renteindtægter og -omkostninger, rentedelen af finansielle leasingydelse, 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 acontoskatteordninger.

Renteindtægter og -omkostninger periodiseres med udgangspunkt i hovedstolen og den effektive rentesats. Den effektive rentesats er den diskonteringsssats, 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.

# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

### **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 leasingydelse.

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 retablering 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 balancen dagen 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 diskonteringsssats, der afspejler dels aktuelle markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge og

# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

dele 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 urealiserede 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 eksisterer 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 nominal værdi med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

### **Periodeafgrænsningsposter**

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfat-

# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

ter 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 pensionsselskaber 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 aktuarmæssig 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 markedsmæssige forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. lønniveau, rente, inflation, dødelighed og invaliditet.

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 diskontingsfaktor, inflation, dødelighed og invaliditet eller forskelle mellem det forventede og realiserede afkast af pensionsaktiver, fremkommer aktuarmæssige 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 aktuarmæssige 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.

### *Forsikringsmæssige hensættelser*

De forsikringsmæssige hensættelser består primært af erstatningshensættelser vedrørende arbejds-skader og er det beløb, der ved regnskabsårets udløb hensættes til dækning af senere betalinger for allerede indtrufne forsikringsbegivenheder samt direkte og indirekte omkostninger i forbindelse med afviklingen af erstatningsforpligtelserne.

### *Prioritetsgæld*

Prioritetsgæld måles på tidspunktet for lånoptagelse til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles prioritetsgæld til amortiseret kostpris. Dette betyder, at forskellen mellem provenuet ved lånoptagelsen og det beløb, der skal tilbagebetales, indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden som en finansiell 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

# Noter

## 29 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

indregnes i resultatopgørelsen over kontrakternes løbetid som en finansiel omkostning.

Leasingydelse 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.

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 leasingydelse.

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	=	$\frac{\text{EBITDA} + \text{renteindtægter}}{\text{Renteudgifter}}$

# Moderselskab

<b>89</b>	Resultatopgørelse
<b>90</b>	Balance
<b>92</b>	Egenkapitalopgørelse
<b>93</b>	Moderselskab noter



**RESULTATOPGØRELSE** 1. oktober 2015 - 30. september 2016

Mio. kr.	Note	MODERSELSKAB	
		2015/16	2014/15
<b>Nettoomsætning</b>	1	<b>13.495</b>	<b>13.787</b>
Produktionsomkostninger		-12.791	-13.079
<b>Bruttoresultat</b>		<b>704</b>	<b>708</b>
Administrationsomkostninger	2	-40	-52
<b>Resultat af primær drift (EBIT)</b>		<b>664</b>	<b>656</b>
Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder	5	389	707
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	5	1	5
Finansielle indtægter	3	272	320
Finansielle omkostninger		-1	-2
<b>Resultat før skat</b>		<b>1.325</b>	<b>1.686</b>
Skat af årets resultat	4	-15	-14
<b>Årets resultat</b>		<b>1.310</b>	<b>1.672</b>
<b>Forslag til overskudsdisponering:</b>			
Årets resultat		1.310	
<b>Til disposition i alt</b>		<b>1.310</b>	
Der fordeles således:			
<b>Overføres til foreslået restbetaling for året</b>			
Griseandelshavere 1.155.438.617 kg à 100 øre		1.155	
Soandelshavere 50.942.570 kg à 80 øre		41	
Kreaturandelshavere 76.156.160 kg à 130 øre		99	
<b>Foreslået restbetaling i alt</b>		<b>1.295</b>	
<b>Overføres til egenkapital</b>			
Overføres til personlige ansvarlige konti		102	
Overføres til nettoopskrivningsreserve		0	
Overføres til andre reserver		-87	
<b>Overføres til egenkapital i alt</b>		<b>15</b>	
<b>Disponeret i alt</b>		<b>1.310</b>	

**BALANCE – AKTIVER** 30. september 2016

Mio. kr.	Note	MODERSELSKAB	
		30.09.2016	30.09.2015
<b>Anlægsaktiver</b>			
<b>Immatrielle anlægsaktiver</b>			
Software		2	0
<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>		<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>			
Kapitalandele i dattervirksomheder		2.039	2.535
Tilgodehavender hos dattervirksomheder		3.150	3.096
Kapitalandele i associerede virksomheder		20	19
<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	5	<b>5.209</b>	<b>5.650</b>
<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>5.211</b>	<b>5.650</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>			
<b>Tilgodehavender</b>			
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere		479	389
Tilgodehavender hos dattervirksomheder		136	283
<b>Tilgodehavender i alt</b>		<b>615</b>	<b>672</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>59</b>	<b>0</b>
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>674</b>	<b>672</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>5.885</b>	<b>6.322</b>

**BALANCE – PASSIVER** 30. september 2016

Mio. kr.	Note	MODERSELSKAB	
		30.09.2016	30.09.2015
<b>Egenkapital</b>			
Andelshaverkonti		1.568	1.572
Personlige ansvarlige konti		215	113
Reserve for nettoopskrivning af kapitalandele		0	0
Andre reserver		2.427	2.699
Foreslået restbetaling for året		1.295	1.425
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>5.505</b>	<b>5.809</b>
<b>Hensatte forpligtelser</b>			
Andre hensatte forpligtelser	6	24	31
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>24</b>	<b>31</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>			
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>			
Kreditinstitutter		0	150
<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>	7	<b>0</b>	<b>150</b>
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>			
Kreditinstitutter		0	53
Leverandører af varer og tjenesteydelser		309	256
Gæld til dattervirksomheder		41	7
Skyldig selskabsskat		6	11
Anden gæld		0	5
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>356</b>	<b>332</b>
<b>Gældsforpligtelser i alt</b>		<b>356</b>	<b>482</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>5.885</b>	<b>6.322</b>
Eventualforpligtelser mv.	8		
Andelshavernes hæftelse	9		
Nærtstående parter	10		

## EGENKAPITALOPGØRELSE 30. september 2016

Mio. kr.	MODERSELSKAB					I alt
	Andels- haverkonti	Personlige ansvarlige konti	Reserve for netto- opskrivning af kapitalandele	Andre reserver	Foreslået rest- betaling for året	
<b>Egenkapital 28.09.2014</b>	<b>1.505</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.481</b>	<b>1.218</b>	<b>5.204</b>
Årets ind- og udbetalinger	67	0	0	0	-1.218	-1.151
Valutakursregulering, udenlandske selskaber	0	0	128	0	0	128
Andre reguleringer	0	0	-44	0	0	-44
Årets resultat	0	113	0	134	1.425	1.672
Overførsel	0	0	-84	84	0	0
<b>Egenkapital 30.09.2015</b>	<b>1.572</b>	<b>113</b>	<b>0</b>	<b>2.699</b>	<b>1.425</b>	<b>5.809</b>
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	53	0	0	53
Årets resultat	0	102	0	-87	1.295	1.310
Overførsel	0	0	185	-185	0	0
<b>Egenkapital 30.09.2016</b>	<b>1.568</b>	<b>215</b>	<b>0</b>	<b>2.427</b>	<b>1.295</b>	<b>5.505</b>

# Moderselskab noter

<b>Note 1</b>		<b>Note 7</b>	
94	Nettoomsætning	96	Langfristede gældsforpligtelser
<b>Note 2</b>		<b>Note 8</b>	
94	Personaleomkostninger	96	Eventualforpligtelser mv.
<b>Note 3</b>		<b>Note 9</b>	
94	Finansielle indtægter	96	Andelshavernes hæftelse
<b>Note 4</b>		<b>Note 10</b>	
95	Skat af årets resultat	96	Nærtstående parter
<b>Note 5</b>		<b>Note 11</b>	
95	Finansielle anlægsaktiver	97	Anvendt regnskabspraksis
<b>Note 6</b>			
96	Andre hensatte forpligtelser		

# Noter

<b>1</b>	<b>NETTOOMSÆTNING</b>	<b>Mio. kr.</b>	<b>2015/16</b>	<b>2014/15</b>
	<b>Fordeling på markeder:</b>			
	Danmark		13.495	13.787
			<b>13.495</b>	<b>13.787</b>
	<b>Fordeling på forretningsområder:</b>			
	Pork		11.866	12.179
	Beef		1.629	1.608
			<b>13.495</b>	<b>13.787</b>
<b>2</b>	<b>PERSONALEOMKOSTNINGER</b>			
	Gager og lønninger		22	21
	Pensioner		1	1
	Andre omkostninger til social sikring		1	0
			<b>24</b>	<b>22</b>
	Personaleomkostningerne er fordelt således:			
	Administrationsomkostninger		24	22
			<b>24</b>	<b>22</b>
	Heraf:			
	Vederlag til moderselskabets bestyrelse		2	2
	Vederlag til moderselskabets repræsentantskab		1	1
	Vederlag til moderselskabets direktion		0	0
			<b>3</b>	<b>3</b>
	Gennemsnitligt antal medarbejdere		40	34
<b>3</b>	<b>FINANSIELLE INDTÆGTER</b>			
	Dattervirksomheder		264	312
	Renter i øvrigt		8	8
			<b>272</b>	<b>320</b>

# Noter

## 4 SKAT AF ÅRETS RESULTAT

	Mio. kr.	2015/16	2014/15
Beregnet skat af årets resultat		14	13
Regulering vedrørende tidligere år		1	1
		<b>15</b>	<b>14</b>

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 datter- virksomheder	Tilgode- havender hos datter- virksomheder	Kapital- andele i associerede virksomheder	Finansielle anlægs- aktiver i alt
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
<b>Kostpris 30.09.2016</b>		<b>4.758</b>	<b>3.150</b>	<b>0</b>	<b>7.908</b>
Værdireguleringer 01.10.2015		-2.223	0	19	-2.204
Valutakursreguleringer		-238	0	0	-238
Andel af resultat		389	0	1	390
Udlodning i årets løb		-700	0	0	-700
Afgang		0	0	0	0
Andre reguleringer		53	0	0	53
<b>Værdireguleringer 30.09.2016</b>		<b>-2.719</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>-2.699</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2016</b>		<b>2.039</b>	<b>3.150</b>	<b>20</b>	<b>5.209</b>
Kostpris 29.09.2014		4.758	3.096	0	7.854
Valutakursreguleringer		0	0	0	0
Tilgang		0	0	0	0
Afgang		0	0	0	0
<b>Kostpris 30.09.2015</b>		<b>4.758</b>	<b>3.096</b>	<b>0</b>	<b>7.854</b>
Værdireguleringer 29.09.2014		-3.014	0	14	-3.000
Valutakursreguleringer		128	0	0	128
Andel af resultat		707	0	5	712
Udlodning i årets løb		0	0	0	0
Afgang		0	0	0	0
Andre reguleringer		-44	0	0	-44
<b>Værdireguleringer 30.09.2015</b>		<b>-2.223</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>-2.204</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2015</b>		<b>2.535</b>	<b>3.096</b>	<b>19</b>	<b>5.650</b>

# Noter

6 ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2015		31	13
Anvendt i året		-7	0
Hensat i året		0	18
<b>Andre hensatte forpligtelser 30.09.2016</b>		<b>24</b>	<b>31</b>

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 LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE

Lånene kan specificeres på forfaldstidspunkter således:

30.09.2016	Mio. kr.	Forfald inden for 1 år	Forfald mellem 1 og 5 år	Forfald efter 5 år	I alt
Bankgæld		0	0	0	0
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>30.09.2015</b>					
Bankgæld		53	150	0	203
		<b>53</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>203</b>

8 EVENTUALFORPLIGTELSE MV.	Mio. kr.	30.09.2016	30.09.2015
Kautions over for dattervirksomheder, maksimalt		16.617	15.844
Kautions over for dattervirksomheder, anvendt træk		10.517	10.331

## 9 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	7.605	8.020
Samlet hæftelse	190	201

## 10 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.



# Noter

## 11 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

---

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

Årsregnskabet er aflagt efter samme regnskabspraksis som sidste år.

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 overtagne aktiver og passiver regnskabsmæssigt overdrages til bogførte værdier ved regnskabsårets begyndelse. Forskelle mellem det erlagte vederlag og den bogførte værdi af de overtagne aktiver og passiver indregnes på egenkapitalen i den overtagende virksomhed.

Sammenligningstallene 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 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 markedspåse 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 tillæg af afskrivning på koncerngoodwill henholdsvis negativ koncerngoodwill.

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

### Pensionsforpligtelser

I resultatopgørelsen indregnes årligt pensionsomkostninger baseret på de aktuarmæssige skøn og finansielle forventninger ved årets begyndelse. Forskelle mellem den forventede udvikling i pensionsaktiver og -forpligtelser og de realiserede værdier opgjort ved årets udgang, betegnet aktuarmæssige gevinster eller tab, indregnes ligeledes i resultatopgørelsen. I koncernregnskabet under IFRS indregnes aktuarmæssige gevinster og tab i anden totalindkomst.

### 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 2015 - 30. september 2016 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

2016 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2015 - 30. september 2016.

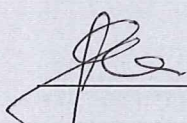
Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat, selskabets finansielle stilling og den finansielle stilling som helhed for de virksomheder, der er omfattet af koncernregnskabet,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

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Randers, den 22. november 2016

## I direktionen

GROUP CEO  
Jais Valeur

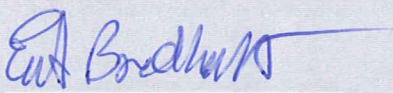


GROUP CFO  
Preben Sunke



## I bestyrelsen

FORMAND  
Erik Bredholt



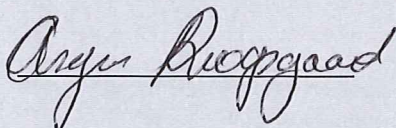
Cay Wulff Sørensen



Palle Joest Andersen



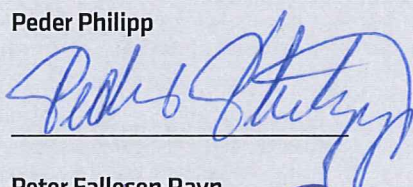
NÆSTFORMAND  
Asger Krogsgaard



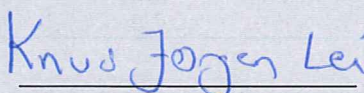
Erik Larsen



Peder Philipp



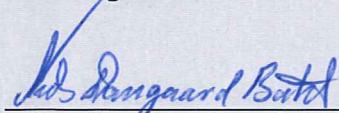
Knud Jørgen Lei



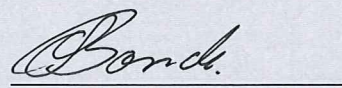
Peter Fallesen Ravn



Niels Daugaard Buhl



Søren Bonde



# Den uafhængige revisors erklæringer

## Til andelshavere i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA

### Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA for regnskabsåret 1. oktober 2015 - 30. september 2016, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og oplysningskrav i årsregnskabsloven, og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

### Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

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 oplysningskrav i årsregnskabsloven samt 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 koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere

vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet giver et retvisende billede af koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2016 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2015 - 30. september 2016 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er endvidere vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2016 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. oktober 2015 - 30. september 2016 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

### Udtalelse om ledelsesberetningen

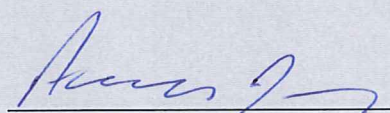
Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

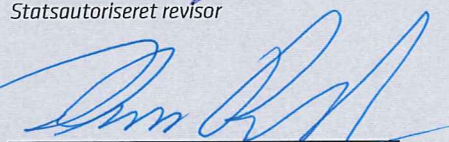
Aarhus, den 22. november 2016

### Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 33963556



Anders Dons  
Statsautoriseret revisor



Thomas Rosquist Andersen  
Statsautoriseret revisor

# Koncernoversigt

SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %	SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %
<b>Leverandørselskabet Danish Crown AmbA</b>	<b>Danmark</b>		<b>Friland A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>100</b>
<b>Danish Crown A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>100</b>	<i>Friland Udviklingscenter ApS</i>	<i>Danmark</i>	<i>100</i>
<b>Tulip Food Company A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>100</b>	<i>Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S *)</i>	<i>Danmark</i>	<i>2</i>
<i>Tulip Norge AS</i>	<i>Norge</i>	<i>100</i>	<i>Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S *)</i>	<i>Danmark</i>	<i>48</i>
<i>Tulip Food Company GmbH **)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>	<i>Friland Food AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>
<i>Tulip Fleischwaren Oldenburg GmbH **)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>	<i>Friland J. Hansen GmbH **)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>
<i>Tulip Food Company France S.A.</i>	<i>Frankrig</i>	<i>100</i>	<i>Friland Polska Sp. z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>
<i>Tulip Food Company AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>			
<i>Pölsemannen AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>	<b>DAT-Schaub A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>100</b>
<i>Tulip Food Company Italiana S.r.L.</i>	<i>Italien</i>	<i>100</i>	<i>DAT-Schaub (PORTO) S.A.</i>	<i>Portugal</i>	<i>100</i>
<i>Tulip Food Company Japan Co. Ltd</i>	<i>Japan</i>	<i>100</i>	<i>DAT-Schaub USA Inc.</i>	<i>USA</i>	<i>100</i>
<i>Majesty Inc.</i>	<i>USA</i>	<i>100</i>	<i>DAT-Schaub France S.A.S.</i>	<i>Frankrig</i>	<i>100</i>
<i>Tulip Food Service Ltd</i>	<i>UK</i>	<i>100</i>	<i>Trissal S.A.</i>	<i>Portugal</i>	<i>50</i>
<i>Danish Deli Ltd</i>	<i>UK</i>	<i>100</i>	<i>Arne B. Corneliusen AS</i>	<i>Norge</i>	<i>100</i>
<b>Tulip International (UK) Ltd</b>	<b>UK</b>	<b>100</b>	<i>Oy DAT-Schaub Finland Ab</i>	<i>Finland</i>	<i>100</i>
<i>Tulip Ltd</i>	<i>UK</i>	<i>100</i>	<i>Thomeko Oy</i>	<i>Finland</i>	<i>83</i>
<b>ESS-FOOD Holding A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>100</b>	<i>Thomeko Eesti OÜ</i>	<i>Estland</i>	<i>100</i>
<i>ESS-FOOD A/S</i>	<i>Danmark</i>	<i>100</i>	<i>DAT-Schaub AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>
<i>Carnehansen A/S</i>	<i>Danmark</i>	<i>100</i>	<i>DAT-Schaub (Deutschland) GmbH</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>
<i>Dansk Svensk Koedexport s.r.o.</i>	<i>Tjekkiet</i>	<i>100</i>	<i>Gerhard Küpers GmbH</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>
<i>ESS-FOOD Hong Kong Ltd</i>	<i>Hong Kong</i>	<i>100</i>	<i>DIF Organveredlung Gerhard Küpers GmbH &amp; Co. KG ***)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>
<i>ESS-FOOD (Shanghai) Trading Co. Ltd</i>	<i>Kina</i>	<i>100</i>	<i>CKW Pharma-Extrakt Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH</i>	<i>Tyskland</i>	<i>50</i>
<i>ESS-FOOD Brazil Servicos de Consultoria Ltda</i>	<i>Brasilien</i>	<i>100</i>	<i>CKW Pharma-Extrakt GmbH &amp; Co.KG ***)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>
<b>Danish Crown Holding GmbH **)</b>	<b>Tyskland</b>	<b>100</b>	<i>DAT-Schaub Holdings USA Inc.</i>	<i>USA</i>	<i>100</i>
<i>Danish Crown GmbH *, **)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>90</i>	<i>DCW Casing LLC</i>	<i>USA</i>	<i>51</i>
<i>Danish Crown Fleisch GmbH **)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>100</i>	<i>DAT-Schaub Casings (Australia) Pty Ltd</i>	<i>Australien</i>	<i>100</i>
<i>Danish Crown Sp.z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>	<i>DAT-Schaub Polska Sp. z o.o.</i>	<i>Polen</i>	<i>100</i>
<i>Danish Crown Schlachtzentrum Nordfriesland GmbH *, **)</i>	<i>Tyskland</i>	<i>90</i>	<i>DAT-Schaub (UK) Ltd</i>	<i>UK</i>	<i>100</i>
<i>WestCrown GmbH</i>	<i>Tyskland</i>	<i>50</i>	<i>Trunet Packing Services Ltd</i>	<i>UK</i>	<i>50</i>
			<i>Oriental Sino Limited</i>	<i>Hong Kong</i>	<i>45</i>
			<i>Yancheng Lianyi Casing Products Co. Ltd</i>	<i>Kina</i>	<i>73</i>
			<i>Jiangsu Chongan Plastic Manufacturing Co. Ltd</i>	<i>Kina</i>	<i>59</i>
			<i>Yancheng Xinyu Food Products Ltd</i>	<i>Kina</i>	<i>73</i>
			<i>Yancheng Huawei Food Products Ltd</i>	<i>Kina</i>	<i>73</i>
			<i>Waikiwi Casings Ltd</i>	<i>New Zealand</i>	<i>100</i>

SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %
<b>Sokołów S.A.</b>	<b>Polen</b>	<b>100</b>
<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>
<b>Øvrige dattervirksomheder i Danish Crown A/S</b>		
Scan-Hide A.m.b.a. *)	Danmark	45
<i>Kontrollhudar International 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
Forsikringselskabet af 01.07.2003 A/S	Danmark	100
SPF-Danmark A/S	Danmark	100
<i>SPF Genetics France SARL</i>	<i>Frankrig</i>	<i>100</i>
Plumrose USA Inc.	USA	100
Danish Crown USA Inc.	USA	100
Danish Crown UK Limited	UK	100
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>
DC Trading Co., Ltd	Japan	100
Danish Crown Korea, Liaison Office (branch)	Korea	100
Danish Crown South East Asia Private Ltd	Singapore	100
Danish Crown K-Pack AB	Sverige	100
<i>Danish Crown K-Pack Fastighets AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>100</i>
KLS Ugglarps AB	Sverige	88
<i>Scan-Hide A.m.b.a. *)</i>	<i>Danmark</i>	<i>21</i>
<i>Svenska Köttföretaget AB</i>	<i>Sverige</i>	<i>22</i>

SELSKABSNAVN		Direkte ejer- andel %
<b>Associerede virksomheder</b>		
Daka Denmark A/S	Danmark	43
Agri-Norcold A/S	Danmark	43
Danske Slagterier ◇)	Danmark	97
Svineslagteriernes 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, Husum, 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.		



Med en stærk efterspørgsel på grisekød fra især de asiatiske markeder har vi kunnet holde en notering, der i sidste del af året har givet erhvervet en fornuftig indtjening på produktion af slagtegrise.

– Erik Bredholt

Leverandørselskabet  
Danish Crown AmbA  
Marsvej 43  
DK-8960 Randers

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

CVR-nr. 21643939



5041 0008

