

Landbrug & Fødevarer

# Årsrapport 2015

# Indhold

Leder .....	4
Landbrug & Fødevarer – Et overblik .....	6
Året der gik .....	8
<b>Ledelsesberetning .....</b>	<b>15</b>
Hovedaktiviteter .....	16
Vores forretning .....	34
Samfundsansvar – Sundhedspolitik .....	40
Udvikling i aktiviteter og økonomiske forhold .....	42
<b>Årsregnskab .....</b>	<b>45</b>
Anvendt regnskabspraksis .....	46
Koncernens regnskab .....	53
Moderforeningens regnskab .....	65
Ledelsespåtegning .....	74
Den uafhængige revisors erklæringer .....	76

## Foto

Ture Andersen  
Tuala Hjarnø  
Anne Kring  
Simon Ladefoged  
Peter Prik Larsen  
Sif Meincke  
Sudres, Polfoto

## Tryk

Cool Gray A/S

## Design & Layout

e-Types & e-Types Daily

## Udgivet af

Landbrug & Fødevarer  
Axelborg, Axeltorv 3  
1609 København V  
www.lf.dk

ISBN 978-87-87323-25-3

# Leder

**Landbruget står i en historisk svær økonomisk krise. Det forstærker behovet for, at landbrugets producenter og virksomheder arbejder sammen for at sikre vores erhverv de bedst mulige rammevilkår og vækstmuligheder.**

Som erhvervsorganisation for landbruget, fødevarer- og agroindustrien sikrer Landbrug & Fødevarer dette sammenhold. Vi organiserer fødevareklyngen og binder hele værdikæden sammen fra jord til bord.

I Landbrug & Fødevarer vil vi være noget for alle i landbrugs- og fødevareklyngen. Vi ved, at vores medlemmer er vores DNA og eksistensberettigelse. Derfor arbejder alle for at skabe tilfredse medlemmer gennem målrettede og værdiskabende ydelser. Ligesom vi er fast besluttede på at følge princippet om økonomi i balance og drive en økonomisk sund forretning, hvor vi passer på de værdier, landmændene og deres virksomheder har bygget op over mange år.

Ved folketingsvalget i 2015 fortalte mange politikere, at Danmark er ude af krisen. Desværre må vi konstatere, at vi siden finanskrisen har oplevet en meget lavere vækst i Danmark end i vores nabolande, og at vores samlede økonomi er stadig mindre end før, finanskrisen indtraf i 2008.

Danmark har behov for at få sat gang i væksten, og her er den danske fødevareklynge en vigtig spiller. Med en årlig eksport på 152 milliarder

kroner og 172.000 beskæftigede er vi en af de største vækstdrivere i Danmark.

Derfor er det et stort problem, at danske landmænd har sværere arbejdsvilkår end deres kolleger i resten af EU. Vi er langt hårdere reguleret end de lande, vi sammenligner os med, og det har naturligvis en række økonomiske konsekvenser, når vi skal konkurrere på et internationalt marked.

I Landbrug & Fødevarer arbejder vi hårdt for at få lettet disse byrder ved hjælp af en mere fleksibel miljølovgivning, mindre papirarbejde og færre afgifter. Et arbejde, der blandt meget andet har udmøntet sig i den nye fødevarer- og landbrugs-pakke, der giver basis for at øge produktion og indtjening. Gennemførelsen af fødevarer- og landbrugspakken har været et af vores vigtigste indsatsområder i 2015. Og det er et fokus, vi vil fortsætte ind i 2016.

En del mangler fortsat at blive vedtaget og implementeret, ligesom det er vigtigt, at vi får indført målrettet regulering. Desværre betød en mediestorm, at hele debatten om fødevarer- og landbrugspakken kom til at handle om nogle små skvulp i kvælstofudledningen.



Det har givet et knæk til det image, vi har bygget op igennem mange år. Derfor er det vigtigt, at vi fortsætter vores image-arbejde for erhvervet. Debatten må ikke kun handle om kvælstof. Den danske fødevareklynge er mere end udledning og vandmiljø. Vi er afgørende for Danmarks velfærdssamfund, for produktionen af sunde og gode

**Karen Hækkerup**  
Adm. direktør i Landbrug & Fødevarer

fødevarer, for naturen, for arbejdspladser og liv i landområderne og meget mere. Derfor kan vi også med en vis stolthed kvalificere os i diskussionen om, hvad vi skal leve af og hvad vi skal leve for.

Rigtig god læselyst.

**Martin Merrild**  
Formand i Landbrug & Fødevarer

# Landbrug & Fødevarer – Et overblik

Landbrug & Fødevarer er erhvervsorganisation for landmænd, fødevarer virksomheder og agroindustrien. Dermed repræsenterer vi et af Danmarks vigtigste erhverv, som med viden, kvalitet og dygtighed skaber arbejdspladser og store værdier til Danmark.



### Lidt historie

Landbrug & Fødevarer blev **dannet 3. juni 2009** ved en **sammenlægning** af Landbrugsraadet, Danske Slagterier, Dansk Svineproduktion, Dansk Landbrug med Landbrugsmedierne og Dansk Landbrugsrådgivning, samt væsentlige dele af Mejeriforeningens aktiviteter.

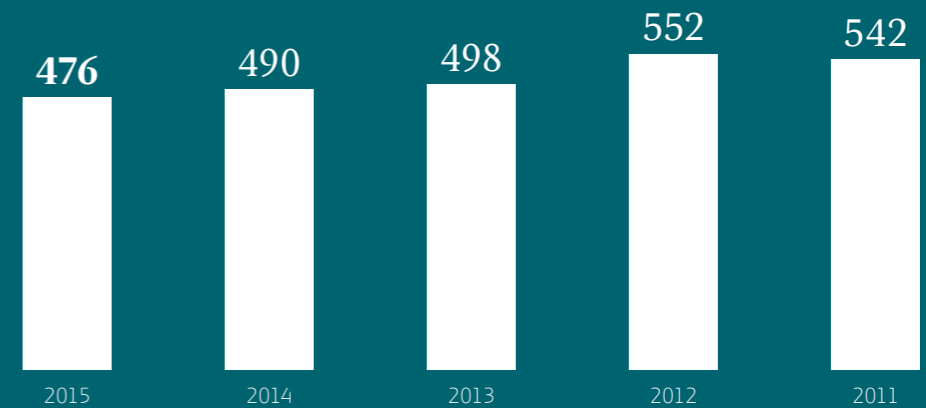
- Vores opgave er at skabe værdi for vores medlemmer gennem politisk interessevaretagelse, samt at sikre fødevarerhvervet en stærk placering i det danske samfund og på det globale marked.
- Dertil kommer rådgivning og service af landmænd og virksomheder, eksportfremme og forskning & udvikling til gavn for en bæredygtig intensiv fødevarerproduktion.
- Den danske fødevarerklunge står for omkring en fjerdedel af den samlede danske vareeksport – en eksport der har en værdi på 152 mia. kr., og beskæftiger 172.000 personer, hvoraf en væsentlig del af disse arbejdspladser ligger i yderområderne.
- Vores vision er en fødevarerklunge der med innovation, bedre ressourceudnyttelse og godt landmandskab kan øge produktionen, uden at det sker på bekostning af natur, omgivelser og vores naboer i det danske landskab. Vi kalder det Vækst i balance.
- Ved hjælp af princippet om økonomi i balance søger vi at styrke vores forretning og levere konkurrencedygtige finansielle resultater således at har vi kan skabe værdi for vores medlemmer og interessenter.

### ÅRETS RESULTAT 2015

# Årets resultat 16 mio. kr.

2014 (7) 2013 (54) 2012 (14) 2011 (54)

### EGENKAPITAL (MIO. KR.)



### SOLIDITETSGRAD (%)



# Året der gik

## Eksporthremstød i Vietnam



### Januar

I dagene 18.–23. januar ledsagede Karen Hækkerup handels- og udviklingsminister Mogens Jensen på det officielle besøg til Vietnam og Filippinerne. Anledningen var dels den forestående frihandelsaftale mellem EU og Vietnam, og dels den officielle åbning af den danske ambassade i Filippinerne. I alt 26 virksomheder deltog i den medfølgende erhvervsdelegation, herunder 12 fra fødevareklyngen, som Landbrug & Fødevarer tog hånd om i et godt samarbejde med ambassaderne.

Virksomhederne fik både lejlighed til at pleje eksisterende kontakter og opdyrke nye forretningsmuligheder under det hektiske program, der omfattede velbesøgte sektorseminarer, business to business-møder, virksomhedsbesøg og officielle frokoster og middage i Hanoi, Ho Chi Minh City og Manila.

## SEGES

### Januar

Fra nytår blev SEGES P/S en realitet – det nye navn for Videncentret for Landbrug og Videncentret for Svineproduktion, der nu er sluttet sammen.



## Folkemøde



### Juni

På Folkemødet på Bornholm var der igen i 2015 rigtig mange besøgende i Landbrug & Fødevarers telt. Temaet var sundhed – “Vi er hvad du spiser”. Programmet spændte vidt fra debatter om sundhed og personligt ansvar, toperhvervslederens bud på, hvor fremtidens vækst skal komme fra, til hamp som fremtidig afgrøde, lobbyisme og udenlandsk arbejdskraft.

## Beercycling

### Juni

I samarbejde med Roskilde Festivalen lancerede Landbrug & Fødevarer i 2015 et nyt bæredygtighedskoncept “fra pis til pilsner” eller “Beercycling”, som det kaldes af hensyn til festivalens mange udenlandske gæster.

Resultatet kunne opleves på landsækkende tv i kampagnefilmen “Der er et yndigt land”, hvor Beercyclinghistorien indgik som en central del af fortællingen. Medieomtalen var meget stor – også internationalt, hvor Beercycling blev nævnt i mere end 100 medier verden over.

Kampagnen blev nomineret til to store priser, European Excellence Awards 2015 og Dansk Kommunikationsforenings KomPris'15.

Folkemødet er en unik platform til at sætte væsentlige dagsordener og debattere med andre interessenter. De uformelle rammer giver god mulighed for at komme i dialog og mødes med dem, vi dagligt kæmper med og mod. Der bliver knyttet nye kontakter og skabt nye alliancer, hvilket både vi og medlemskredsen benytter sig af.



## Åbent Landbrug



### September

Det årlige Åbent Landbrug-arrangement satte i 2015 ny rekord med over 117.000 besøgende. Det er en fornem forbedring af foregående års rekord på knap 87.000. Det store antal besøgende vidner om, at danskerne i den grad er interesserede i den mad, de spiser, og i at møde landmanden, der laver deres råvarer. De vil selv røre, smage og dufte til produktionen.

Åbent Landbrug er et godt signal om, at erhvervet gerne vil vise sin produktion frem og komme i dialog med danskerne.

## L&F i følgegruppe for regeringens udenrigsudredning



### Oktober

I oktober 2015 blev Karen Hækkerup, som repræsentant for Landbrug & Fødevarer, udpeget til at sidde med i ekspertfølgegruppen der skal hjælpe Ambassadør Peter Taksø-Jensen med at lave en udredning om dansk udenrigs- og sikkerhedspolitik.

Udredningen skal afdække den nye udenrigs- og sikkerhedspolitiske virkelighed og samtidig skal den præsentere et samlet strategisk bud på en stærkere koordinering og samtænkning af Danmarks udenrigs- og sikkerhedspolitik, forsvarspolitik, handelspolitik og eksportfremme samt udviklingspolitik.

## Delegeretmøde



### November

Til årets delegeretmøde var interessen for dansk landbrug også stor fra den nye regerings side. Lars Løkke Rasmussen skrev historie, da han som den første statsminister holdt tale på Landbrug & Fødevarers delegeretmøde, hvor også miljø- og fødevarerminister Eva Kjer Hansen, skatteminister Karsten Lauritzen og erhvervs- og vækstminister Troels Lund Poulsen deltog.

## Fødevarer- og landbrugspakken

### December

Fødevarer- og landbrugspakken blev vedtaget af de borgerlige partier og rummer over 20 konkrete forbedringer af danske landmænds produktionsvilkår. Pakken er et resultat af Landbrug & Fødevarers solide og intensive politiske interessevaretagelse gennem flere år og en milepæl på vejen mod at sikre bedre vilkår for danske landmænd.

Med landbrugspakkens mange initiativer venter Landbrug & Fødevarer at kunne øge eksporten af danske fødevarer med et milliardbeløb hvert år.



# Den nye fortælling i 2015

Gennem en image- og kommunikationsindsats over for befolkningen forsøger Landbrug & Fødevarer at skabe opbakning til fortsat bred politisk og folkelig prioritering af fødevarerhvervet.

Kampagnen fortsatte i 2015 med nye film og nye annoncer.

Målet er fortsat at vise potentialet i landbrugs- og fødevarerhvervet og synliggøre bidraget i dag og i fremtiden:

- Landbrugs- og fødevarerhvervet kan være med til at løse nogle af de store udfordringer, samfundet står overfor, bl.a. inden for klima, ny energi, forskning, fødevarer og sundhed. Derfor har det en berettigelse og en fremtid.
- Erhvervets vision – Vækst i balance – skal nås i samspil med samfundet.
- Fremtiden byder på nye forretningsmuligheder for erhvervet. De skal gribes og vil samtidig bidrage positivt til udvikling af det danske samfund.
- Landbrugs- og fødevarerhvervet spiller allerede i dag en betydelig rolle i det danske samfund, fx i forhold til beskæftigelse, eksport og vedvarende energi.
- Vi skal skabe en ny fortælling om erhvervet.

Det er fortsat de innovative fortællinger, der præger kampagnen, og i 2015 var der særligt fokus på Madskoler. Madskolerne gennemføres i et samarbejde mellem Landbrug & Fødevarer, 4H og REMA 1000 og har til formål at lære børn og unge om sund kost og motion på en sjov og aktiverende måde. Madskolerne foregår i skoleferien og med et forløb på fem dage, hvor børnene lærer om råvarer, madlavning og sundhed.

Skolerne er en stor succes, der efterfølgende får mange af børnene til at lave mere mad derhjemme, ligesom deres familier ofte bliver mere bevidste om at spise sundt og varieret.

### Skoletjenesten

Folkeskolereformen har som et af sine mål, at skolen skal arbejde tættere sammen med det omgivende samfund. Det mærker Landbrug & Fødevarers skoletjeneste tydeligt i form af stærkt stigende interesse for at få skoleklasser ud på gårdbesøg. I 2015 steg antallet af gårdbesøg, så over 20.000 skoleelever kom på besøg hos en lokal landmand.

☺ I 2015 steg antallet af gårdbesøg, så over 20.000 skoleelever kom på besøg hos en lokal landmand.



Madskolerne foregår i skoleferien og forløber over fem dage, hvor børnene lærer om råvarer, madlavning og sundhed.



Det er fortsat de innovative fortællinger, der præger Den nye fortælling, og i 2015 var der særligt fokus på Madskoler.



ÅRSRAPPORT 2015

# Ledelsesberetning



# Hovedaktiviteter

## Indsatser 2015 – og udsigten i 2016

### Politisk interessevaretagelse

Landbrug & Fødevarers politiske arbejde koncentrerer sig om at skabe grundlag for en stærk konkurrencekraft i erhvervet. Det sker gennem konkret politisk arbejde og gennem en indsats for en bred folkelig accept og anerkendelse af fødevareklyngens bidrag til værdiskabelsen i det danske samfund.

Fødevareerhvervets konkurrenceevne afgøres i høj grad af de generelle rammevilkår. Kun ved at forbedre rammevilkårene for både primærproduktion og virksomheder kan det sikres, at fødevareerhvervet får en tilstrækkelig indtjening og dermed fortsat kan bidrage til at skabe indtjening, vækst og arbejdspladser i Danmark.

I januar regnede Landbrug & Fødevarer på, hvad det koster erhvervet, at staten går meget længere, end EU kræver på en række områder. Resultatet var en ny analyse om overimplementering og øvrige rammevilkår, der satte fokus på de krav, der forringer landbrugs- og fødevareerhvervets konkurrenceevne over for vores udenlandske konkurrenter.

Analysen viste, at man kan opnå en stor økonomisk effekt for erhvervet ved at justere kravene til EU's niveau – uden at det koster samfundet en krone. Tværtimod vil det give en samfundsøkonomisk gevinst i form af vækst i fødevareerhvervet, flere arbejdspladser og dermed øgede skatteindtægter. Den viste endvidere, at danske særregler hvert år koster samfundet mellem 2,9 og 4,6 mia. kr.

Et vigtigt resultat af det store arbejde med at lave argumenter, faglige analyser, data mv. ved siden af det solide lobbyarbejde resulterede i, at der kort før jul 2015 blev vedtaget en fødevare- og landbrugspakke af regeringen sammen med Dansk Folkeparti, Liberal Alliance og Konservative.

Landbrug & Fødevarer vurderer, at pakken kan øge produktionen i landbruget med op til 4 mia. kr. årligt, når alle tiltag er implementeret. Udfasningen af det nuværende danske krav om at bruge 20% mindre gødning end i resten af EU giver 2 mia. kr. i øget indtjening ifølge beregninger fra SEGES P/S. Og på lidt længere sigt rummer fødevarepakken hensigtserklæringer om bl.a. en ny og målrettet husdyr- og miljøregulering fra henholdsvis 2017 og 2018. Det giver potentiale for yderligere positive samfundsøkonomiske effekter alt efter den konkrete udformning og implementering. Hæves eksempelvis harmonikravene for slagtesvin fra 2017 til EU-niveau – uden modvirkende foranstaltninger – kan det i sig selv øge produktionen med 2 mia. kr.

Fremadrettet vil dette arbejde blive styrket yderligere, da erhvervs- og vækstministeren har udpeget direktør i Landbrug og Fødevarer, Flemming Nør-Pedersen, til medlem af det nye Implementeringsråd. Et råd, der fra den 1. januar 2016 skal være med til at sikre danske virksomheder mod ulige konkurrence, når EU-lovgivning bliver skrevet ind i dansk lov.

En stor del af lovgivningen i fødevareerhvervet vedtages centralt i EU. Derfor arbejder vi også aktivt med politisk interessevaretagelse på

europæisk plan. Et arbejde, der i 2015 blev understøttet af, at den store fælleseuropæiske landbrugsorganisation, COPA, valgte formanden for Landbrug & Fødevarer, Martin Merrill, til posten som præsident. Samt at viceformand i Landbrug & Fødevarer, Lone Andersen, blev valgt som næstformand i COPA-COGECA's økologigruppe.

2015 bød derudover på en række andre politiske aftaler og tiltag, der har stor betydning for Landbrug & Fødevarers medlemmer.

En af disse begivenheder i 2015 var den nye regering med Lars Løkke Rasmussen i spidsen. Et vigtigt fokus hos den nye regering er udvikling for hele Danmark og et endnu mere erhvervsvenligt klima i Danmark – også for den samlede fødevareklynge. I Landbrug & Fødevarer hilste vi det også velkomment, at der blev etableret et samlet miljø- og fødevareministerium, således at politikken og administrationen af disse vigtige områder kan hænge bedre sammen og sikre reelle fremskridt.

Et velfungerende forskningsbaseret myndighedsberedskab er helt afgørende for fødevaresektoren. Derfor var Landbrug & Fødevarer i 2015 meget optaget af arbejdet med at sikre et kvalitetsstyret, effektivt og transparent myndighedsberedskab, ligesom vi var engageret i såvel Miljø- og Fødevareministeriets initiativ som i den proces, der blev igangsat i Uddannelses- og Forskningsministeriet. Landbrug & Fødevarer har indflydelse på dette område gennem de fælles strategivalg som fx forskningsudvalg for svin og kvæg og andre formelle og uformelle fora som advisory boards samt via bilaterale møder med styrelser og ministerier.

### PSO-afgiften skal væk

PSO-afgiften har de seneste år nået et voldsomt højt niveau. Inden for de seneste fem år er regningen steget fra under 3 mia. kr. årligt til svimlende 7,5 mia. kr. i 2015. Alene for landbrugs- og fødevaresektoren medfører PSO-afgiften en omkostning for produktionen i Danmark på 750 mio. kr.

Et eksempel på, hvor hårdt PSO-afgiften er slået igennem de seneste år, kan ses hos Gartneriet Alfred Pedersen & Søn i Odense. I 2015 lød PSO-regningen til tomatgartneriet på ikke mindre end 5 mio. kr.

I november dømte EU-kommissionen imidlertid ordningen med den danske PSO-afgift traktatstridig, og derfor skal de danske politikere i løbet af 2016 finde en ny løsning.

Landbrug & Fødevarer har, sammen med Dansk Erhverv og Dansk Energi, arbejdet målrettet i 2015 for, at der skal findes en ny løsning, så almindelige borgere, erhvervslivet og det danske samfund ikke belastes i samme omfang, som det er tilfældet med PSO-afgiften i dag. Det vil sige at flytte finansieringen af vedvarende energi væk fra elregningen og over på finansloven.

### Økologi

I Landbrug & Fødevarer mener vi, at den økologiske produktion yder et væsentligt bidrag til landbrugsproduktionens mangfoldighed og til landbrugets faglige udvikling. Samt at den økologiske produktion bidrager til det samlede landbrugs målsætning om en miljømæssigt bæredygtig landbrugs- og gartneriproduktion.

Vi understøtter derfor målsætningen i regeringens Økologisk Handlingsplan 2020 om, at det økologiske areal i Danmark fordobles via en markedsdrevet udvikling af en bæredygtig økologisk fødevareproduktion. En udvikling der skal baseres på både eksisterende og nye forretningsområder til eksport- og hjemmemarked.

☺  
Danske særregler koster hvert år samfundet mellem 2,9 og 4,6 mia. kr.

☺  
Inden for de seneste fem år er regningen steget fra under 3 mia. kr. årligt til svimlende 7,5 mia. kr. i 2015.





**“Der er et yndigt land på 4,3 mio. hektar.  
Det er ikke meget, men nok til at rumme  
lidt flere af de store spørgsmål.”**

Citat fra Landbrug & Fødevarers kampagnefilm “Der er et yndigt land”.

## Hvad skal vi bruge landet til?

Danmark er et lille land, men den mentale og demografiske afstand imellem by og land er ved at blive omvendt proportional med den geografiske.

Fødevareklyngen er en central aktør, men det handler ikke kun om landbruget. Det handler om hele samfundet, og der er brug for en særlig indsats af alle kræfter, hvis det skal lykkes at vende udviklingen.

Vi har behov for et grundlæggende holdnings-skifte, politisk nytænkning og en række konkrete ideer til initiativer, der kan sikre, at det fortsat er attraktivt at bo, arbejde og etablere sig uden for de store byer. Og vi har brug for at fastholde fokus på udvikling i hele landet.

En sund og robust udvikling skabes i et samarbejde mellem myndigheder, borgere, virksomheder, foreninger og frivillige organisationer og ildsjæle i lokalområderne. Landbrug & Fødevarer vil derfor gå i spidsen for den brede dialog og det helhedsorienterede syn på den fremtidige udvikling uden for de større byer.

Derfor inviterede Landbrug & Fødevarer i 2015 og 2016 til fem regionale møder med repræsentanter for erhvervsliv og civilsamfund, politikere og samfundsdebattører. Overskriften på møderækken var “Hvad skal vi bruge landet til?” og fokus var på, hvad der skal til, for at det fortsat er attraktivt at bo, arbejde og etablere sig i Danmark uden for de store byer.

Derudover blev der nedsat et advisory board bestående af medlemmer med vidt forskellig baggrund, herunder kulturpersoner, repræsentanter fra den finansielle sektor, forskere, lokale erhvervsdrivende, borgmestre m.fl. Advisory boardet er nedsat for at skabe et forum for ideudveksling og for at få bred og alsidig inspiration til, hvordan det fortsatte gode liv uden for de store byer kan sikres.

## Rådgivning og service

Rådgivning og service af medlemmerne er en hovedprioritet for Landbrug & Fødevarer og vi lægger vægt på at møde medlemmers behov i alle sammenhænge. Det gælder rådgivning inden for fødevarer sikkerhed, sygdomsforebyggelse og -bekæmpelse samt veterinære forhold. En høj fødevarer sikkerhed er en afgørende konkurrenceparameter for både landmænd og fødevarer-virksomheder.

Tilgangen af unge til landbruget er udfordret. Risikoen er, at de unge vælger andre karriereveje, og at erhvervet taber konkurrenceevne på grund af mangel på kompetencer, nytænkning og strukturudvikling. I 2015 etablerede Landbrug & Fødevarer derfor et partnerskab mellem repræsentanter fra erhvervet, rådgivere og finansieringssektoren.

Partnerskabet skal afdække udfordringer og hindringer for ejer- og generationsskifte og komme med forslag og iværksætte initiativer for at understøtte generationsskiftet. Arbejdet sekretariatsbetjenes af Landbrug & Fødevarer og forventes at afslutte sit arbejde i løbet af foråret 2016.

### Nye virksomhedsmedlemmer

Som erhvervsorganisation for landbruget, fødevarer- og agroindustrien dækker Landbrug & Fødevarer hele værdikæden. Derfor handler vores medlemsstrategi både om at gøre vores nuværende medlemmer tilfredse med deres medlemskab og at være en attraktiv erhvervsorganisation for virksomheder, som endnu ikke er medlemmer.

Det gælder bl.a. ingrediensbranchen, hvor vi i 2015 har arbejdet målrettet på at få flere medlemmer. En indsats, der har resulteret i, at der nu er over 30 medlemmer fra denne branche. Derudover har der været tilgang af medlemmer inden for fiskeforarbejdning samt den finansielle sektor.

Landbrug & Fødevarer har en række faglige og politiske netværk. Her får medlemsvirksomhederne ny viden og mulighed for at udveksle erfaringer og netværke med andre, der har samme interesser. Vi har netværk inden for bl.a. energi, miljø, biomasse, økologi, forskning & uddannelse, fødevarerpolitik, HACCP i

Landbrug & Fødevarer har sekretariatsbetjeningen af en række foreninger og sammenslutninger inden for det samlede fødevarerhverv. Vi yder også praktisk og politisk støtte til arbejdet i de lokale/regionale foreninger.

I 2015 søsatte Landbrug & Fødevarer projektet 'Stærk lokalforening', hvor fokus er at fastholde nuværende medlemmer og rekruttering af nye. Projektet tager udgangspunkt i 4 hovedemner:

- Medlemspotentialet
- Medlemskommunikation
- Brand og profil
- Værdi i medlemskabet

Samtidig skal synergier mellem foreninger og rådgivningsselskaberne synliggøres og udnyttes, så både medlems- og kundeantal øges til gavn for både foreninger, rådgivningsvirksomheder og Landbrug & Fødevarer.



kødvirksomheder, ingredienser, erhvervsjura og transport.

Ud over medlemsnetværk står Landbrug & Fødevarer som arrangør af en lang række temadage, hvor vores medlemmer kan høre om det sidste nye inden for et givent emne. I 2015 blev der afholdt temadage med fokus på blandt andet transport og logistik, sundhed samt fødevarer til særlige forbrugergupper og begrebet naturligt.

I 2015 blev det besluttet, at Landbrug & Fødevarer fremover skal varetage sekretariatsarbejdet for Dansk Fødevarer Forum og Dansk Flavour Organisation. Dansk Fødevarer Forum driver netværksgrupper, faglige netværksarrangementer og står for uddeling af en årlig innovationspris, mens Dansk Flavour Organisation er organisationen for aromaer til fødevarer.

### Fødevaredagen

I oktober mødtes medlemmer og deres kunder fra dagligvarehandlen og foodservicesektoren til årets store brancheevent, Fødevaredagen.

I alt 400 mennesker mødtes på Docken i København for at få ny indsigt i trends og forbrugeradfærd – til en dag, der handlede om en fælles fremtid, og ikke årsforhandling. Fra dagligvarekæderne, landets store grossistfirmaer og kantinerne deltog indkøbere, kvalitetskonsulenter og marketingfolk. Og fra producentsiden var svine, okse-, fjerkræ-, mejeri- og frugt- og grøntbranchen repræsenteret.

Dagen startede med en velkomst af Karen Hækkerup, og efter en branchebeskrivelse og en række faglige spur kulminerede det hele i et stort awardshow, hvor branchens fagfolk blev hædret med Kantineprisen, Slagterprisen og Frugt- og grøntprisen.

# SEGES P/S

**SEGES arbejder med at identificere de forretningsmæssige potentialer i landbruget. På den måde får danske landmænd og gartnere de bedste redskaber til at drive deres virksomhed økonomisk rentabelt og samtidig holde fokus på miljø og dyrevelfærd.**

SEGES er dansk landbrugs faglige enhed, der er 100% ejet af Landbrug & Fødevarer og organiseret som et kapitalselskab (P/S). På SEGES er arbejdet med landmanden i centrum, og fokus er at bidrage til styrkelse af landbrugets og gartneriets konkurrenceevne og indtjening. Et arbejde, der omfatter:

- At være brobygger mellem forskningen og det praktiske landbrug. Samtidig arbejdes der målrettet med at udvikle SEGES' produkter og services i samarbejde med brugerne
- At sikre, at den nye viden og teknologi hurtigt kommer i brug hos de danske landmænd, så de har de bedste redskaber til at optimere deres bedrift
- At være med til at skabe ny viden. Dels ved at deltage i nationale og internationale projekter og dels gennem det omfattende forsøgsarbejde. Hvert år gennemføres i samarbejde med DLBR mere end 1.000 markforsøg for at finde frem til, hvordan man kan dyrke med det bedst mulige resultat under forskellige forhold. Derudover samarbejdes med forskningsinstitutioner, offentlige myndigheder og private virksomheder fra hele verden. Det sikrer offentlige forsknings- og udviklingsmidler til innovation i landbrugs- og fødevarerhvervet

SEGES er opdelt i forretningsområderne Heste, Kvæg, Planter & Miljø, Videncenter for Svineproduktion (VSP), Økologi og Økonomi & Virksomhedsledelse.

I og på tværs af disse områder kan SEGES aktiviteter inddeles i følgende tre områder:

## Innovation

SEGES har ingen basisbevilling til forskning og udvikling. Alle indtægter til at dække udgifter i et innovationsprojekt skal hentes uden for SEGES. Indtægter til de enkelte, specifikke innovationsprojekter stammer fra "landbrugets fonde", fra statslige eller EU-mæssige midler, genafgifter (svineområdet) eller fra private fonde.

Formidling af resultater og viden fra projekterne er naturligvis det centrale, uden den giver projekterne ikke mening, og det er derfor en helt nødvendig forlængelse af innovationsaktiviteten. Er projekterne finansieret af "landbrugets fonde" eller andre offentlige midler, er offentliggørelse endvidere et krav.

## Kommercielle aktiviteter

SEGES har endvidere betydelige kommercielt forretningsdrevne aktiviteter. Der er stigende fokus på salg af kommercielle ydelser, da disse indtægter i stadig højere grad er nødvendige for at opretholde balance i regnskabet – som følge af underskud på innovationsområdet. Porteføljen er sammensat af konsulentydelse inden for en række specialområder og veterinære ydelser, IT løsninger (SEGES Software), kompetenceudvikling (SEGES Akademi) samt bøger og uddannelsesmateriale (SEGES Forlag).

SEGES' kunder på konsulentområdet omfatter de landmandsejede rådgivningsvirksomheder samt andre virksomheder, institutioner eller myndigheder, der har interesser i landbruget. Inden for konsulentområdet ydes ikke rådgivning til landmænd inden for økonomi, produktion og miljø – undtaget visse små specialområder.

## Service & Ejer support

SEGES løser fælles service- og supportfunktioner for det samlede landbrug, hvor det er økonomisk og kompetencemæssigt fordelagtigt. De store områder her er bl.a. vedligehold af offentlige databasesystemer (CHR), hvor der løftes en opgave for Miljø- og Fødevarerministeriet.

## Fremtidens rådgivning

Strukturudviklingen i dansk landbrug betyder, at der vil være færre produktionslandmænd i fremtiden, samtidig med at konkurrencen på markedet for rådgivning er stigende. Det betyder, at SEGES i fremtiden i endnu højere grad skal prioritere sine kræfter på at udvikle produkter og viden, som præcis rammer det, landbrugsrådgivningen efterspørger.

I 2015 nedsatte man derfor en arbejdsgruppe om fremtidens rådgivning, videndeling og innovation. Gruppen bestod af DLBR-repræsentanter, henholdsvis formænd og direktører, samt repræsentanter fra sektorer, SEGES' formand og ledelse. Med udgangspunkt i landmandens bundlinje har arbejdsgruppen drøftet emner som "Sikring af en hurtig og effektiv innovation og videndeling – helt ud på staldgangen", "Samarbejde med andre vidensmiljøer og systemer" og "Veje til sikring af rådgivning af høj kvalitet". Resultatet blev præsenteret med 33 anbefalinger i januar 2016, der skal danne grundlag for en lytte og analysefase, som i løbet af 2016 skal føre til beslutninger og handlinger om fremtidens SEGES.

SEGES har et tæt samarbejde med Dansk Landbrugsrådgivning (DLBR). Opgaverne er baseret på klare aftaler og en ren omkostningsdækning for SEGES, der står som videnleverandør til de landmandsejede rådgivningsvirksomheder og understøtter rådgivningen med ekspertbistand og kompetenceudvikling.

Derudover udfylder SEGES en vigtig rolle som fagligt bagland for det politiske arbejde i Landbrug & Fødevarer. Opgaven her er at belyse fagtekniske og økonomiske aspekter ved ny lovgivning, besvare høringer ved nye love og bekendtgørelser, deltage i fagtekniske udvalg og anvise relevante faglige veje til at løse rammevilkårsudfordringer på den mest optimale måde – set med landbrugets øjne.

## SPIR

Affødt af det højaktuelle og presserende behov for at styrke indtjeningen i dansk landbrug startede SEGES i 2015 et nyt projekt, SPIR, der skal sikre landmændene en forbedring af deres likviditet. SPIR står for Sparring, Planlægning, Implementering og Resultat, og projektet gennemføres som et samarbejde mellem de landmandsejede rådgivningsvirksomheder og SEGES.

Den overordnede ambition er, at de aktiviteter, der sættes i gang, samlet vil bidrage til at sikre en likviditetsforbedring på 3 mia. kr. i perioden 2015-2017. Det svarer til 280.000 kr. i gennemsnit pr. heltidsbedrift. Det er et ambitiøst, men realistisk mål med den opbakning, der er fra alle led i rådgivningssystemet.

## Eksportfremme

Fødevareklyngen er et af Danmarks mest eksportorienterede erhverv. I Landbrug & Fødevarer har vi stor viden og indsigt i eksportmarkederne, både i kraft af at vi selv er til stede på hovedmarkederne og gennem tæt kontakt med myndigheder og andre interessenter.

I Landbrug & Fødevarer rådgiver vi vores medlemmer om eksport, afsætning, markedsadgang og veterinære forhold på eksportmarkederne, ligesom vi arrangerer eksportfremstød og knytter relevante kontakter, når udenlandske delelegationer besøger Danmark.

Landbrug & Fødevarers eksportfremmeindsats har i 2015 i særlig grad stået i skyggen af Ruslands-embargoen og den aftagende efterspørgsel på væsentlige vækstmarkeder, navnlig Kina. Det har resulteret i faldende priser og en meget svær markedssituation for erhvervet. Det har derfor været en helt central prioritet for Landbrug & Fødevarers eksportfremmeindsats at skabe nye afsætningsmuligheder for erhvervet i form af adgang til nye markeder i Asien, Afrika og Sydamerika.

Der er derudover blevet arbejdet målrettet med at få eksportcertifikater på plads til vigtige vækstmarkeder i bl.a. Sydamerika. Landbrug & Fødevarer har fx i opfølgning på det officielle fremstød til Peru og Colombia i oktober 2014 arbejdet målrettet gennem 2015 på at få et eksportcertifikat på plads for eksport af svinekød til Colombia. Dette certifikat forventes at være på plads inden udgangen af 2016.

Samtidig med dette har Landbrug & Fødevarer fastholdt indsatsen for at styrke tilstedeværelsen på etablerede eksportmarkeder, ikke mindst Kina. I 2015 styrkede Landbrug & Fødevarer samarbejdet med den kinesiske kødbranche

ved at underskrive en samarbejdsaftale med China Meat Association, som repræsenterer hele den kinesiske kødbranche, herunder forarbejdningsvirksomhederne og grossisterne. Aftalen omfatter den danske svine-, fjerkræ- og oksekødssektor.

Landbrug & Fødevarer har ligeledes gennem 2015 fastholdt en tilstedeværelse i Rusland. Den russiske embargo omfatter ikke fødevareteknologien og agroindustrien, som fortsat kan afsætte produkter på det russiske marked, selvom man også her mærker konsekvenserne af den svækkede russiske økonomi, ikke mindst pga. de markant lavere priser på råolie.

Landbrug & Fødevarer arrangerer også en række netværksmøder med fokus på at fremme dansk eksport. I 2015 blev der bl.a. afviklet arrangementer i Japan-netværket for fødevarer med fokus på det, der skal til, for at trænge igennem med et brand i Japan. Ligeledes gennemførtes for 17. gang det populære to ugers kursus for japanske kunder, Pork Academy, i samarbejde med Slagteriskolen i Roskilde og Danish Meat Research Institute.

## Eksport og nye markeder

I Landbrug & Fødevarer har vi konstant fokus på eksportmuligheder og markedsadgang for vores medlemmer.

- Vi arrangerer **erhvervs- og eksportfremstød** verden over med særligt fokus på svært tilgængelige markeder. De seneste år bl.a. til Kina, Rusland, Japan, Sydkorea, Mexico, USA, og Sydamerika.
- Vi har stor **viden om fødevareklyngens markeder verden over** – fødevarelovgivning, veterinærlovgivning, politiske og handelsmæssige forhold.
- Vi organiserer **netværk for eksportører** til nøglemarkeder og nye markeder, såsom Kina, Rusland, og Afrika.
- Vi har en række **services målrettet små og mellemstore virksomheders behov** for assistance på fjerne og vanskelige markeder.
- Vi forestår **udenlandske delegationsbesøg** i Danmark, der giver vores medlemmer mulighed for unikke internationale kontakter.
- Vi er repræsenteret i **Kina, Rusland, Japan og UK**.
- Vores **Bruxelleskontor** har stærke kompetencer i forhold til både EU-markedet og tredjelandsmarkeder, bl.a. i forhold til markedsåbning og markedsadgang.

☺  
I 2015 styrkede Landbrug & Fødevarer samarbejdet med den **kinesiske kødbranche** ved at underskrive en **samarbejdsaftale med China Meat Association**, som repræsenterer hele den kinesiske kødbranche.

## Eksportfremme

Landbrug & Fødevarer forventer, at eksportfremmeindsatsen fremadrettet vil koncentrere sig om markeder med vækst og købekraft - særligt i Asien, men også i Afrika. I 2015 har Landbrug & Fødevarer derfor arrangeret eller deltaget i handelsfremstød og delegationer til følgende lande:

### Holland

POP UP shop i Markthal

### Tyskland

Anuga  
Erhvervsfremstød under ledelse af Kronprinsparret

### Nigeria

Agric- & Food Fair

### Sydafrika

Royalt eksportfremstød med erhvervsdelegation

### Rusland

Agroindustri

### Korea

Horeca Seminar

### Kina

FHC China 2015  
BioFach China  
FMA

### Vietnam

Agroindustri, Fødevarer, og Akvakultur i Hanoi og Ho Chi Minh City

### Jakarta

Statsbesøg i Indonesien





Arbejdstegning af fremtidens Agro Food Park

## Videnudvikling og innovation

Det danske fødevarerhverv er unikt, når det gælder deling af forskning og viden samt innovation. Landbrug & Fødevarer spiller sammen med en række andre aktører en afgørende rolle i det samlede videns- og rådgivningssystem, der sikrer, at landmænd og virksomheder får adgang til den nyeste viden.

Agro Food Park er central i Landbrug & Fødevarers arbejde med innovation og videnudvikling. Agro Food Park er en virksomhedspark, hvor visionen er at blive en af verdens fem stærkeste videnklynger inden for landbrugs- og fødevarerhvervet. Konkret er målet, at der i 2020 arbejder 3.000 mennesker i videntunge erhverv i Agro Food Park, og at Østjylland på europæisk plan er kendt som et kraftcenter for landbrugs- og fødevarerinnovation.

Aktuelt opfører Arla Foods Amba sit nye, globale innovationscenter i Agro Food Park, og Aarhus Universitet planlægger at flytte sin fødevarerforskning til området. Derudover er der ambitioner om et besøgscenter – et eksperimentarium, hvor forbrugerne kan blive klogere på fødevarerne, deres oprindelse, egenskaber og tilberedning.

Efter lang tids intensivt arbejde i 2015 faldt en aftale om DanAvls fremtidige konstruktion og forretningsmodel på plads i april 2016. DanAvl er navnet på de danske svineproducenters nationale avlssystem, som omfatter alle funktioner og aktører involveret i avlsarbejdet samt markedsføring, salg og distribution af avlsmateriale. I dag sælger DanAvl ca. 400.000 avlsdyr og to millioner sæddoser på eksportmarkederne. En eksport, der sammen med salget på hjemmemarkedet, giver en omsætning på ca. to milliarder kroner årligt.

Det skal der udvikles endnu mere på i det nye selskab, og målet er at fordoble den nuværende omsætning i løbet af de næste fem til seks år. DanBred International, der ejes af danske avls- og opformeringsbesætninger, og Danish Agro træder ind som minoritetsejere, med hver 24,5% ejerandel.

### Samfundspartnerskaber

Som en del af arbejdet med viden og innovation, indgår Landbrug & Fødevarer og SEGES P/S også i en række samfundspartnerskaber med det formål at udvikle og demonstrere attraktive danske teknologiske løsninger til fødevarerindustrien, både i Danmark og globalt. Det tætte samarbejde i hele værdikæden fra vidensinstitutioner over teknologiproducenter til slutbrugere, gør det muligt at levere skræddersyede løsninger hurtigere og med større effekt, end det ellers vil være muligt. Alt sammen til gavn for både landmanden, fødevarerhvervet og det øvrige samfund.

### DRIP – Vandeffektiv industriel produktion

DRIP – Danish partnership for Resource and water efficient Industrial food Production er et offentligtprivat partnerskab med fokus på vandeffektivitet i fødevarerindustrien – en af de største vandforbrugende industrier – hvor Landbrug & Fødevarer spiller en aktiv rolle med viden om lovgivning og fødevarerikkerhed.

Partnerskabet, der har sekretariatsbetjening hos Landbrug & Fødevarer, består af en række fødevarerhverv og teknologileverandører, tre universiteter og to GTS-institutter. Samtidig er Fødevarestyrelsen, Miljøstyrelsen og Naturstyrelsen med som associerede partnere. Partnerskabet blev indledt den 1. marts 2015

med en investering på 50 mio. kr. fra Innovationsfonden og 48 mio. kr. fra de deltagende parter over en femårig periode.

Partnerskabets ambition er, at fødevarer virksomheder kan producere mere med mindre vand. DRIP vil reducere vandforbruget hos globalt førende danske fødevarer virksomheder ved at udvikle nye bæredygtige vand- og produktionsteknologiske løsninger og koncepter. Løsninger, der kan medvirke til, at der bruges væsentligt mindre grundvand og i stigende omfang bruges rensset genbrugsvand uden at gå på kompromis med produktkvalitet og fødevarer sikkerhed. De udviklede teknologier bliver i partnerskabet testet direkte i fødevarer produktionen i pilot- eller fuldskala. Målet er en reduktion i vandforbruget på 15-30%.

#### Future Cropping

Medio 2015 startede det 5-årige Future Cropping partnerskab, som forventes at blive en vigtig løftestang for at dansk planteproduktion. Målet er at øge afgrødeudbyttet uden at øge tab af næringsstoffer til vandmiljøet. SEGES P/S varetager projektledelsen i partnerskabet og deltager desuden i udvalgte faglige indsatsområder.

Grundidéen er, at etablere en ny, åben og fuldt funktionel dataplatform, hvor store datamængder fra landbrugs- og miljøteknologier integreres med fx areal- og vejrdato og danner basis for innovation af intelligente beslutningsværktøjer og differentieret dyrkningsteknik. Future Cropping partnerskabet forventes således at medføre vækst og eksportfremgang for dansk landbrug samt inden for agro- og miljøteknologi.

Future Cropping partnerskabet har et samlet budget på knap 100 mio. kr., og Innovationsfonden støtter partnerskabet med halvdelen af budgettet. I partnerskabet vil Kongskilde Industries, Yara Danmark, Novozymes, Orbicon, Ejlskov, Agro Business Park, Rambøll, Foss, AgroTech, Aarhus Universitet, GEUS, Københavns Universitet og SEGES P/S arbejde sammen om at skabe nye teknologiske løsninger inden for bl.a. præcisionsjordbrug og miljøteknologi.

#### Velkommen udenfor

I januar 2015 stod Landbrug & Fødevarer, sammen med landbrugs- og jordbrugsskolerne og skovskolen, bag kampagnen "Velkommen udenfor".

"Hvis du er en ganske almindelig dansker, vil du tilbringe det meste af dit liv indenfor". Sådan indledtes kampagnefilmen, som var rettet mod de 15-20-årige, der stod over for at skulle vælge uddannelse – og i ligeså høj grad deres forældre. Ideen i filmen er kort fortalt med glimt i øjet at dramatisere, hvor kedeligt det kan være at få et ganske almindeligt liv indenfor. Og i den forbindelse er en uddannelse, der byder velkommen udenfor, måske et friskt alternativ.

Kampagnen kørte på TV3 og tilhørende kanaler og blev bakket op af posts på sociale medier.

## LandbrugsMedierne P/S

LandbrugsMedierne P/S, hvis formål er at levere viden, inspiration og debat til danske landmænd, havde et godt år i 2015. Aviser, magasiner og ikke mindst websites til landbruget blev yderligere udviklet, og økonomisk endte året med det bedste resultat i 10 år.

LandbrugsMedierne blev pr. 1. januar 2015 udskilt som et partnerselskab, ejet 100 procent af Landbrug & Fødevarer. Ændringen betød både en større økonomisk selvstændighed, men også en fastholdelse af målet om at være landmændens vigtigste inspirationskilde. Det sker ved hjælp af tre platforme – de hurtige nyheder i landbrugsavisen.dk, den ugentlige opdatering i den trykte avis og grundig og landmandsnær inspiration i de faglige magasiner Kvæg, Mark, Svin, Frøavlere, Kødkvæg og TraktorTech.

Fra årsskiftet 2014-15 fremtrådte landbrugsavisen.dk i en moderniseret og mere brugervenlig form. Nyhedssiden besøges hver måned af over 150.000 unikke besøgende og er med over 2 mio. sidevisninger landbrugets klart foretrukne nyhedskanal.

I løbet af 2015 blev der arbejdet med en modernisering af avisen for at gøre den endnu mere attraktiv for de læsere, der allerede har set hovedoverskrifterne via internettet. Denne avis, med en klarere opdeling mellem debat og journalistik og en markant prioritering af den grundigere og dybere information, blev efter et større forarbejde lanceret i februar 2016.

Ud over kerneaktiviteterne står LandbrugsMedierne bl.a. for at arrangere den årlige Vækstkonference, der henvender sig til virksomheder i og omkring landbruget. Messen har typisk omkring 300 deltagere og bidrager med et overskud til LandbrugsMediernes økonomi.

LandbrugsMedierne driver endvidere den danske version af den internationale platform for brugte maskiner, Mascus. I 2015 blev der indgået et strategisk samarbejde med Dansk Maskinhandlerforening om den separate platform for landbrugsmaskiner, Maskintorvet, der bed sig fast i løbet af året. Det var medvirkende til, at Mascus med en omsætningsvækst på 33% fik sit hidtil bedste årsresultat.

LandbrugsMediernes samlede økonomi står på tre ben: Medlemsabonnement, annoncer og salg af abonnemeter på avis og faglige magasiner. Primær-medlemmer af Landbrug & Fødevarer betalte i 2015 410 kr. for at modtage LandbrugsAvisen, svarende til 8 kr. pr. avis. Dette dækker knap 25% af LandbrugsMediernes samlede omsætning, mens resten hentes på rent kommercielle vilkår.

Trods krisen i landbruget, der også påvirker LandbrugsMediernes annoncer, fik huset et af sine bedste økonomiske resultater nogensinde.



Åbent Landbrug havde  
i 2015 **117.456 besøgende**  
fordelt på **67 værter** over  
hele landet



# Vores forretning

Landbrug & Fødevarer er erhvervsorganisation for hele fødevareklyngen, det vil sige landbruget, fødevareindustrien og de landbrugs- og fødevaretilknyttede erhverv.

Mere end 30.000 landmænd og 300 virksomheder er medlemmer af Landbrug & Fødevarer. Vi er den eneste erhvervsorganisation, hvis medlemmer repræsenterer hele værdikæden fra jord-til-bord.

For at kunne levere den bedste rådgivning og service til vores medlemmer har vi i Landbrug & Fødevarer et stort ledelsesmæssigt fokus på økonomi i balance. Det betyder at organisationen løbende trimmes og tilpasses det, medlemmerne efterspørger, og de opgaver, der skal løses.

## Vores Medlemmer

### Landmændene

Medlemmerne i de lokale/regionale foreninger er fundamentet for Primærsiden i Landbrug & Fødevarer. Det personlige medlemskab går gennem foreningerne. Foreningerne forestår, eventuelt i samarbejde med andre, blandt andet kontakten til kommuner og andre organisationer, diverse aktiviteter og faglig rådgivning. Medlemmerne er organiseret i 29 landboforeninger og 11 familielandbrugsforeninger. Desuden er der dannet to fællesforeninger, hvor en landboforening og en familielandbrugsforening er gået sammen.

Antallet af landbrugsbedrifter var i 2014 på ca. 30.000, hvilket svarer til mere end en halvering siden 1990. Antallet af både heltids- og deltidsbedrifter faldt i 2014 og den overordnede tendens er, at der bliver færre landbrugsbedrifter i Danmark. Dette skyldes den strukturudvikling,

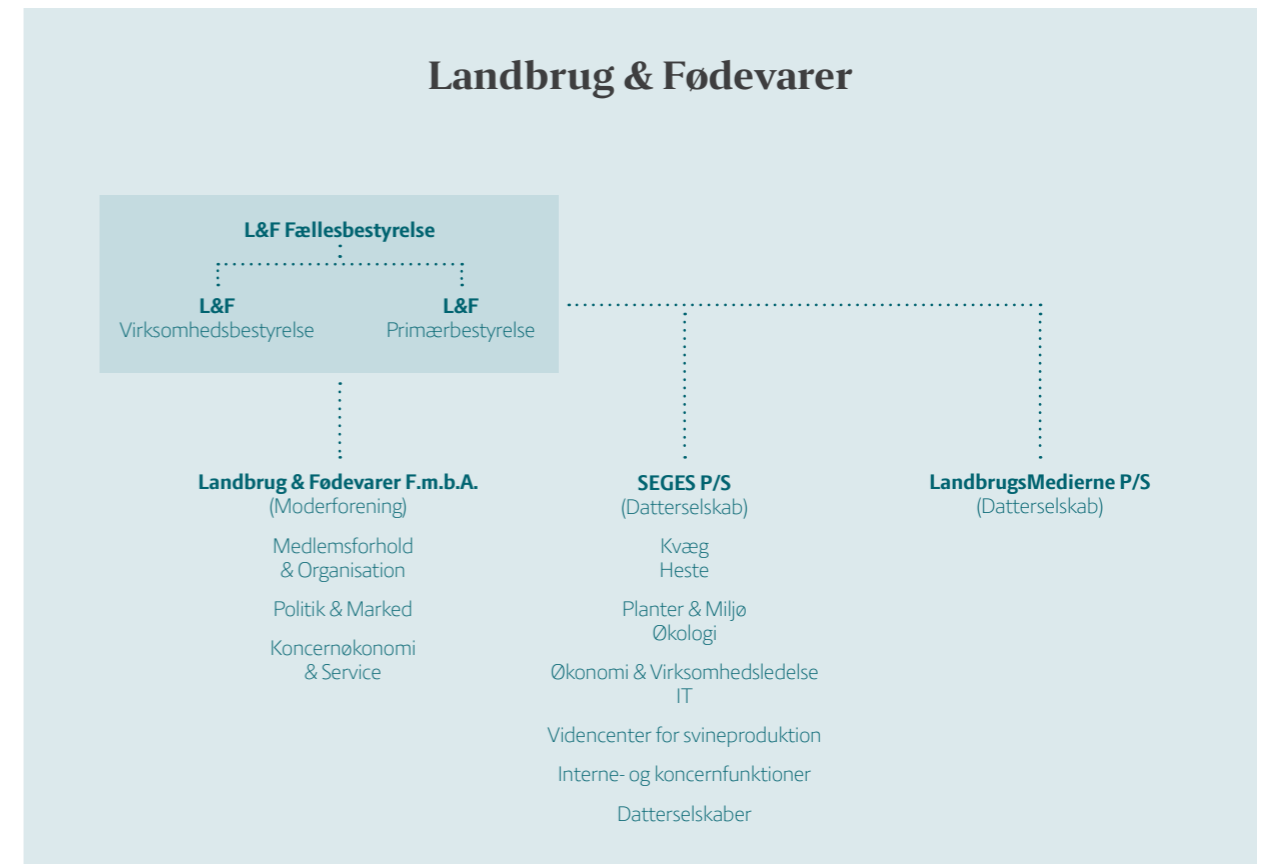
der er sket i Danmark de seneste mere end 100 år. Ser man bare 20 år tilbage, var der mere end dobbelt så mange bedrifter, som der er i dag. Strukturomlægningen betyder, at der kommer færre, men større bedrifter, og samtidig er bedrifterne blevet mere specialiserede. Udviklingen har bevirket, at de danske landmænd har kunnet udnytte de stordriftsfordele, der følger med det at have et stort landbrug. Det har været med til forsat at gøre de danske landmænd konkurrencedygtige i et samfund, hvor globalisering og international konkurrenceevne får stadig større betydning.

Primærproduktionen i dansk landbrug udgøres af to dele, den animalske produktion og den vegetabiliske produktion. Det animalske råvaregrundlag spænder bredt. I den animalske del af produktionen holder landmanden kød- og malkekvæg, svin, fjerkræ eller mink. I dag er landmændene så specialiserede, at det er meget sjældent, at der er flere forskellige dyr på bedriften.

Den vegetabiliske produktion består af både det, der bliver produceret på marken og af gartneri-produktion. Størstedelen af den vegetabiliske produktion går til foder i den animalske produktion.

### Virksomheder & Brancher

Landbrug & Fødevarers virksomhedsmedlemmer omfatter både de helt store, globale virksomheder og små virksomheder med ganske få ansatte inden for fødevareklyngen. Virksomhedsmedlemmerne udgøres bl.a. af mejerier, slagterier, grovarevirksomheder,



forædlings- og forarbejdningsvirksomheder og handelsvirksomheder.

Ud over egentlige fødevarevirksomheder repræsenterer Landbrug & Fødevarer også virksomheder med tilknytning til erhvervet, bl.a. virksomheder, der producerer maskiner og udstyr til landbruget og fødevarebranchen, producenter af diverse hjælpestoffer og ingredienser, virksomheder i serviceerhverv såsom transport, handelsvirksomheder og virksomheder inden for den finansielle sektor. Det er virksomheder, der har en væsentlig del af deres forretning i kraft af den store fødevareklynge i Danmark, og derfor har en naturlig interesse i at være med i erhvervsorganisationen Landbrug & Fødevarer.

En meget stor del af fødevareklyngens branchefællesskaber og brancheforeninger er også medlemmer hos Landbrug & Fødevarer. Brancherne får faglige ydelser og politisk interessevaretagelse i forskellig grad afhængig af interesserer og behov.

Brancherne omfatter: Brancheudvalget for Frø, Danmarks Biavlforening, Dansk Akvakultur, Dansk Gartneri, Dansk Pelsdyravlforening, Dansk Planteværn, Dansk Agroindustri, Danske Maskinstationer og Entreprenører, Danske Sukkerroedyrkere, Danske Svinelagterier, Danske Vinavlere, Det Danske Fjerkræraad, Kødblandens Fællesråd og Mejeriforeningen.

## Vores medarbejdere

Medarbejderne er Landbrug & Fødevarers vigtigste ressource. Derfor prioriteres personaleudvikling højt, således at dygtige og engagerede medarbejdere kan fastholdes og udvikles. Organisationen gør en indsats for at skabe trivsel og spændende arbejdsopgaver, der både kan motivere nuværende og fremtidige medarbejdere.

Landbrug & Fødevarer beskæftiger i hele koncernen 1.060 medarbejdere med en ligelig fordeling på mænd og kvinder. Også i direktionen er Landbrug & Fødevarer en af de få virksomheder, hvor kvinderne udgør halvdelen.

Den gennemsnitlige anciennitet er i hele organisationen 9 år, og den gennemsnitlige alder er 47 år. Landbrug & Fødevarer er således en organisation med erfarne mennesker ansat, som kender erhvervet og de behov, som medlemmerne har.

### De faglige eksperter

Medarbejderne har i høj grad uddannelsesspecifik viden om landbruget og udgøres primært af agronomer. Landbrug & Fødevarer beskæftiger ligeledes mange dyrlæger, og tilsammen udgør de to grupper en tredjedel af alle ansatte.

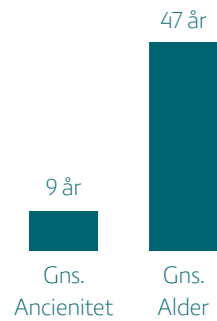
De øvrige uddannelser fordeler sig på kontoruddannede, landbrugs- og jordbrugsteknikere, uddannelser inden for ernæring, sundhed og levnedsmidler og laboranter, ligesom der beskæftiges en del økonomer, jurister og journalister.

Til billedet af vores faglige enheder hører også det vigtige arbejde med solide koblinger til vores bagland, rådgivning og dialog med vores nuværende medlemmer og hvervning af nye. Men også solide faglige koblinger til den politiske frontlinje, hvor ideer og dokumentation, forsøg og cases krydser klinger med konkurrerede synpunkter og politiske overbevisninger. Når vores viden er spændt ud mellem bagland, dyb faglighed og den politiske debat, bliver den interessant.

Derfor er det helt centralt for Landbrug & Fødevarer, at vi holder fokus på det netværk af viden, der skal bringes i spil på kryds og tværs af vores faglige miljøer. Det betyder også, at vi løbende arbejder med både de interne barrierer eller forhindringer, der modarbejder, at viden sættes i spil og det, der motiverer og inspirerer medarbejderne til at bringe sig på banen i dette netværk.

Derfor er det helt centralt for Landbrug & Fødevarer, at vi holder fokus på det netværk af viden, der skal bringes i spil på kryds og tværs af vores faglige miljøer. Det betyder også, at vi løbende arbejder med både de interne barrierer eller forhindringer der modarbejder, at viden sættes i spil og det der motiverer og inspirerer medarbejderne til at bringe sig på banen i dette netværk.

Gennemsnitlig anciennitet og alder blandt vore medarbejdere.



## Koncernstrategien

**Vision:** Vi skaber vækst i balance

**Mission:** Vi er til for at skabe værdi, sætte dagsordener og sikre alle medlemmer en stærk placering i det danske samfund og på det globale marked.

**Politiske mål:** L&F's politiske ledelse har overordnet fastslået, at L&F skal skabe kort- og langsigtet indtjening for medlemmerne. Det skal ske gennem otte politiske mål for L&F i perioden 2014-2018:

- 1. Samfundsaccept:** L&F skal sikre fødevarerhvervet legitimitet, synlighed og relationer til det danske samfund og forbrugere
- 2. Konkurrenceevne:** L&F skal tydeligt og effektivt arbejde for styrket international konkurrenceevne for L&F's medlemmer.
- 3. Øget produktion:** L&F skal sikre rammerne for øget, markedsdrevet konventionel og økologisk råvareproduktion i Danmark.
- 4. Bæredygtighed:** L&F skal sætte fokus på miljø-, natur-, produktions- og velfærdsgevinster i Bæredygtig Intensiv Produktion.
- 5. Markedsadgang:** L&F skal øge markedsadgangen for danske fødevarer, teknologi og knowhow på de globale markeder.
- 6. Innovation:** L&F skal fremme forskning, udvikling og innovation i hele værdikæden.
- 7. Rådgivning:** L&F skal sikre markedets mest kompetente og konkurrencedygtige rådgivning (til medlemmerne)
- 8. Fødevareklynge:** L&F skal styrke en forretningsorienteret og mangfoldig udvikling af landbrugs- og fødevareklyngen.

# Landbrug & Fødevarer binder hele fødevareklyngen sammen



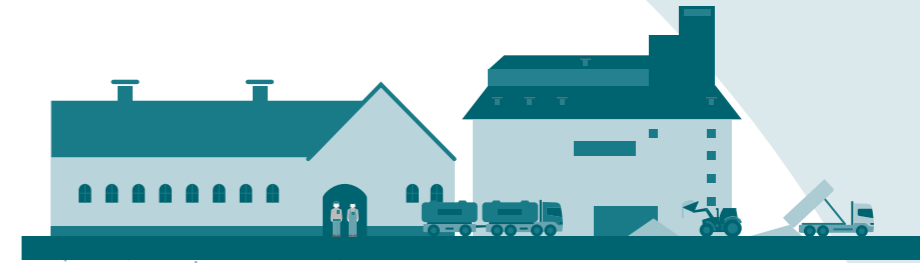
## Primærproduktionen

I primærproduktionen produceres alle råvarerne til de øvrige dele af værdikæden i fødevareklyngen. Råvarerne er f.eks. **svin, mælk, kvæg, mink, kyllinger og korn**. Landmændene er meget specialiserede og anvender ny viden for at optimere produktionen og give dyr, miljø og natur de bedste vilkår.



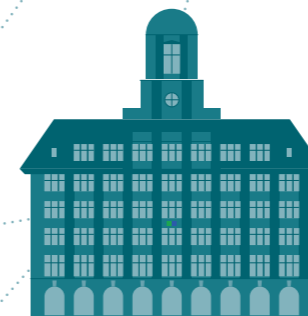
## Forarbejdningsindustrien

I denne del af fødevareklyngens værdikæde behandles alle råvarerne. Det er her at råmælken bliver til **ost og smør**, her **dyrene bliver slagtet** og her markens afgrøder bliver til **foderblandinger, sukker eller mel**.



## Agroindustrien

Agroindustrien er understøttende for, at både primærproduktionen og forarbejdningsindustrien fungerer. I denne del af fødevareklyngen laves der f.eks. **maskiner og teknologi til mark og stald og til fødevarerforarbejdning**, der gør processer og produkter bedre i hele værdikæden.



## Landbrug & Fødevarer



## Viden og forskning

Den danske fødevareklynge er førende indenfor forskning, viden og innovation. Fødevareklyngen er stærk og unik, fordi ny viden og nye metoder hele tiden optimerer produkterne og produktionsprocesserne. I Danmark er der et unikt **samarbejde mellem landmænd, industri og videninstitutioner**. Det er med til at gøre fødevareklyngen stærk.

## Eksport

Fødevareklyngen er et af de erhverv, der leverer det største bidrag til Danmarks handelsoverskud. Fødevareklyngen **eksporterer** til mere end **180 lande**.



# Samfundsansvar – Sundhedspolitik

Landbrug & Fødevarers politik for samfundsansvar tager udgangspunkt i vores vision om at bidrage til at skabe vækst i balance.

Balance mellem landbruget og fødevarerproduktionen på den ene side og på den anden side de ressourcer, det samfund og de forbrugere, som produktionen hænger sammen med. Denne vision hænger uløseligt sammen med et forretningsdrevet fokus på samfundsansvar.

I Landbrug & Fødevarers politik for samfundsansvar har vi valgt tre fokusområder:

- Sundhedspolitik
- Klima, Energi og Miljø
- Bæredygtig fødevarerproduktion.

Alle tre er områder, hvor organisationen ønsker at præge samfundet i en bæredygtig retning.

Landbrug & Fødevarer har valgt at offentliggøre den fulde lovpligtige redegørelse for samfundsansvar på vores hjemmeside. Redegørelsen "Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar jf. årsregnskabslovens §99a og §99b" kan findes her: <http://www.lf.dk/om-os/vores-holdning/samfundsansvar/samfundsansvar-2015>

## Sundhedspolitik

Antallet af danskere med livsstilssygdomme, hvoraf flere er kostrelaterede, er stigende. Det medfører et øget pres på flere af samfundets aktører, og også på fødevarerproducenterne for at tage et medansvar for borgernes sundhed.

Fødevarerhvervet har allerede mange gode produkter, der kan bidrage til borgernes sundhed. Derfor vil Landbrug & Fødevarer via sin sundhedspolitik deltage i den stadig vigtigere offentlige debat om sundhed.

Landbrug & Fødevarers sundhedspolitik omfatter:

- Indspil til den offentlige sundhedspolitik
- Forslag til, hvordan erhvervet selv kan bidrage til at forbedre borgernes sundhed. Særligt med fokus på børns sundhed og personer, der lider af underernæring, idet mad og sund kost er en afgørende faktor for deres liv.
- Forslag til, hvad samfundet bør iværksætte for at bremse udviklingen i livsstilssygdomme forårsaget af usund kost.

Landbrug & Fødevarer ser det som sin opgave at være aktiv i sundhedsdebatten og skabe opmærksomhed omkring de mange fødevarer, der produceres i Danmark.

Hovedindsatsområderne handler om:

- Sunde børn giver sunde voksne
- Sunde og glade seniorer
- Det skal være nemt at vælge sundt.



## Sunde og glade seniorer

I december 2015 blev de 16 forskellige organisationer og virksomheder i Forum for Underernæring enige om seks konkrete anbefalinger, der sætter fokus på underernæring og risiko for underernæring. Anbefalingerne spænder vidt og peger på, hvad der skal til, over for de ældre borgere, som er raske, og som kan have gavn af en forebyggende indsats mod underernæring, over ældre, som modtager hjælp efter service-loven eller bor på plejehjem, til patienter, hvor underernæring er en del af en sundhedsfaglig problemstilling og behandling.

Det var Landbrug & Fødevarer, der i 2014 tog initiativ til at etablere Forum for Underernæring sammen med Kost & Ernæringsforbundet og Danske Selskab for Klinisk Ernæring. Derudover består forummet af en lang række organisationer og virksomheder, der dagligt arbejder med spørgsmålet om underernæring.

Formålet var at forene stærke kræfter, så ernæringen for patienter og skrøbelige ældre fortsat prioriteres på linje med andre indsatsområder. Forummet har et "forretningsudvalg", som består af Dansk Selskab for Klinisk Ernæring, Kost & Ernæringsforbundet og Landbrug & Fødevarer, som i fællesskab har ansvaret for:

- At de relevante aktører inddrages i det politiske arbejde om underernæring
- At skabe politisk ejerskab for anbefalingerne i Folketing, regioner og kommuner
- At facilitere videndeling blandt aktørerne i Forum om indsatser om underernæring

Forummet sekretariatsbetjenes af Landbrug & Fødevarer, som sikrer, at der iværksættes og afholdes 4-6 møder om året. Forummet er tiltænkt en nøglerolle i Landbrug & Fødevarers fremadrettede arbejde med sundhed.

# Udvikling i aktiviteter og økonomiske forhold

I 2015 har Landbrug & Fødevarer atter været fast besluttet på at følge princippet om økonomi i balance.

## Årets resultat

Den samlede omsætning for koncernen i 2015 udgør 1.405 mio. kr. mod 1.301 mio. kr. i 2014, en positiv udvikling på 8,0%. Stigningen skyldes primært en omlægning af Videncenter for Svineproduktions avlsafgifter, der tidligere blev opkrævet på vegne af Dansk Svineavl og derfor ikke indgik i Landbrug & Fødevarers omsætning. En ny aftale for 2015 betyder, at avlsafgifterne nu indgår i VSP's genafgifter, der fuldt ud indgår i omsætningen.

Omkostningerne eksklusiv af- og nedskrivninger udgør 1.352 mio. kr. i 2015 mod 1.285 mio. kr. i 2014, en stigning på 5,2%. Dette skyldes primært indregning af betaling til Dansk Svineavl, der modsvares de tidligere avlsafgifter jf. ovenfor. Herudover er særlige omkostninger (hensættelser til imødegåelse af tab) reduceret i forhold til året før.

Af- og nedskrivninger udgør 18 mio. kr. som er 1 mio. kr. mere end i 2014 på grund af øgede afskrivninger som følge af tilgang på udviklingsprojekter, og driftsresultatet udgør herefter et overskud 35 mio. kr. i 2015 mod et underskud på 1 mio. kr. i 2014.

Finansielle poster viser udgifter på 18 mio. kr. i 2015 mod 5 mio. kr. i 2014. Udgiftsstigningen skyldes kurstab på kapitalandele og værdipapirer.

Årets resultat efter skat er et overskud på 16 mio. kr. mod et underskud på 7 mio. kr. i 2014 og er tilfredsstillende givet de svære betingelser og mange ekstra indsatser, der har været nødvendige i 2015. Der er økonomi i balance.

Resultatet for moderforeningen udgør et overskud på 7 mio. kr. i 2015 mod et underskud på 17 mio. kr. i 2014. SEGES P/S nu inklusiv Videncenter for Svineproduktion ender på et overskud på 7 mio. kr. i 2015 mod et overskud på 8 mio. kr. i 2014. LandbrugsMedierne P/S aflægges årsrapport for 15 måneder for 2014/2015, idet selskabet blev etableret i oktober 2014, men med aktiviteten i det nye P/S startende 1. januar 2015. Resultatet udgør et overskud på 2 mio. kr. mod et overskud på 1 mio. kr. i 2014.

## Forventet udvikling

For 2016 forventes en væsentlig forøgelse af nettoomsætningen på grund af den forøgede aktivitet, der forventeligt kommer fra Landbrug & Fødevarers aktiviteter i DanAvl selskabet.

Der er på tidspunktet for aflæggelse af årsrapporten ikke fastlagt endelig forventning til 2016 for DanAvls omsætning og resultat. Eksklusiv resultatet i DanAvl selskabet forventes et resultat i 2016 på 45 mio. kr.

## Risikostyring

I Landbrug & Fødevarer skal ledelsen i de enkelte forretningsområder identificere og håndtere konkrete risikoforhold inden for deres organisatoriske område. De væsentligste risici rapporteres løbende til den samlede direktion. Rapporteringsprocessen danner sammen med risikointerviews basis for den løbende risikoodatering til direktionen, formandskabet og bestyrelserne. I flere dele af koncernen gennemføres projekter støttet af både nationale og EU midler. Der er væsentlige

risici forbundet med gennemførelsen af disse projekter, idet en mangelfuld projektdførsel og dokumentation kan generere store tilbagebetalingskrav. I Landbrug & Fødevarer håndteres disse risici ved udarbejdelse af procesbeskrivelser for de enkelte dele af projekterne og relevante kontroller heraf.

## Særlige risici

En forening som Landbrug & Fødevarer er ikke påvirket af særlige forretningsmæssige og finansielle risici udover normalt.

## Miljømæssige forhold

Foreningens art og virksomhed gør, at der ikke er særlig påvirkning af det eksterne miljø.

Hoved- og nøgletal (mio. kr)	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Hovedtal</b>					
Nettoomsætning	1.405	1.301	1.384	1.426	1.343
Bruttoresultat	669	622	594	628	647
Driftsresultat	35	(1)	(58)	(30)	(57)
Resultat af finansielle poster	(18)	(5)	4	17	4
Årets resultat	16	(7)	(54)	(14)	(54)
Samlede aktiver	1.378	1.464	1.475	1.503	1.523
Investeringer i materielle anlægsaktiver	17	39	11	31	97
Egenkapital	476	490	498	552	542
<b>Nøgletal</b>					
Bruttomargin (%)	47,6	47,8	42,9	44,0	48,2
Egenkapitalens forrentning (%)	3,3	(1,4)	(10,3)	(2,6)	(9,5)
Solidsgrad (%)	34,5	33,5	33,8	36,7	35,6
Overskudsgrad (%)	2,4	(0,1)	(4,1)	(2,1)	(2,1)
Likviditetsgrad (%)	112,9	107,5	119,8	79,6	80,1
Afkastningsgrad (%)	2,4	(0,1)	(3,9)	(2,0)	(1,9)

Hoved- og nøgletal er for regnskabsårene 2014 og 2015 opgjort i henhold til ny anvendt regnskabspraksis, hvor udviklingsomkostninger aktiveres.

For perioden 2011-2013 er det anvendte beregningsgrundlag udarbejdet på baggrund af hidtil anvendte metoder og principper.

Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings anbefalinger og vejledning. Der henvises til definitioner i afsnittet om regnskabspraksis.

ÅRSRAPPORT 2015

# Årsregnskab



# Anvendt regnskabspraksis

## Regnskabsklasse

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for regnskabsklasse C (stor).

Koncernregnskabet og årsregnskabet er aflagt efter samme regnskabspraksis som sidste år.

Der er sket førtidsimplementering af ændringerne til Årsregnskabsloven for så vidt angår den regnskabsmæssige behandling af koncerninterne virksomhedssammenslutninger. Årsrapporten er som følge heraf aflagt uden tilpasning af sammenligningstal i henhold til Årsregnskabslovens § 123, stk. 2

## Generelt om indregning og måling

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

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

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

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

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

## Koncernregnskabet

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

### Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for moderforeningen og dens dattervirksomheder. Udarbejdelse af koncernregnskabet sker ved sammenlægning af regnskabsposter

af ensartet karakter. Ved konsolideringen foretages eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af resultatet og nettoaktiverne præsenteres som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelsen og balancen.

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

### Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra henholdsvis overtagelsestidspunktet og stiftelsestidspunktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til henholdsvis afståelsestidspunktet og afviklingstidspunktet.

Ved køb af nye virksomheder anvendes overtagelesemetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i forbindelse med overtagelsen. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne omvurderinger.

Ved koncerninterne virksomhedssammenslutninger indregnes overtagne aktiver og forpligtelser til regnskabsmæssige værdier i henhold til årsregnskabslovens §123 stk. 2, hvilket betyder at de regnskabsmæssige værdier indregnes pr. erhvervelsestidspunktet uden tilpasning af sammenligningstal.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og afskrives systematisk over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år. Negative forskelsbeløb (negativ goodwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes i balancen som en særskilt periodeafgrænsningspost og indregnes i resultatopgørelsen, i takt med at den ugunstige udvikling realiseres.

### Fortjeneste eller tab ved afhændelse af kapitalandele

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på henholdsvis afhændelses- og afviklingstidspunktet, inklusive ikke afskrevet goodwill samt forventede omkostninger til salg eller afvikling.

### Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster. Materielle og immaterielle anlægsaktiver, varebeholdninger og andre ikke-monetære aktiver, der er købt i fremmed valuta, omregnes til historiske kurser.

## Resultatopgørelse

### Nettoomsætning

Nettoomsætning indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikovergang til køber har fundet sted. Tilskud vedrørende projekter indregnes i takt med, at der erhverves ret hertil. Nettoomsætning



indregnes eksklusive moms, afgifter og rabatter i forbindelse med salget og måles til salgsværdien af det fastsatte vederlag.

#### Andre eksterne omkostninger

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

Under andre eksterne omkostninger indregnes tillige forskningsomkostninger og omkostninger vedrørende udviklingsprojekter, der ikke opfylder kriterierne for indregning i balancen.

#### Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter løn og gager såvel som omkostninger til social sikring, pensioner o.l. for virksomhedens medarbejdere.

#### Af- og nedskrivninger

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

#### Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder

Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder omfatter den forholdsmæssige andel af de enkelte dattervirksomheders resultat efter fuld eliminering af interne avancer og tab.

#### Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder

Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder omfatter den forholdsmæssige andel af de enkelte associerede virksomheders resultat efter eliminering af interne avancer og tab.

#### Indtægter af andre finansielle anlægsaktiver

Indtægter af andre finansielle anlægsaktiver omfatter afkast i form af renter, udbytte o.l. af finansielle anlægsaktiver, der ikke er kapitalandele i tilknyttede eller associerede virksomheder.

#### Andre finansielle indtægter

Andre finansielle indtægter består af modtagne udbytter o.l. fra andre værdipapirer og kapitalandele, renteindtægter, herunder renteindtægter fra tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder, nettokursgevinster vedrørende værdipapirer, gæld og transaktioner i fremmed valuta samt godtgørelser under acontoskatteordningen mv.

#### Nedskrivning af finansielle aktiver

Nedskrivning af finansielle aktiver omfatter nedskrivning af finansielle aktiver, der ikke løbende måles til dagsværdi.

#### Andre finansielle omkostninger

Andre finansielle omkostninger består af renteomkostninger, herunder renteomkostninger fra gæld til tilknyttede virksomheder, nettokurstab vedrørende værdipapirer, gæld og transaktioner i fremmed valuta samt tillæg under acontoskatteordningen mv.

#### Skat

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

Dattervirksomheder, der er etableret som partnerselskaber, er ikke selvstændige skatte-subjekter. Partnerselskabers indkomst beskattes hos kapitalejeren.

Alle danske dattervirksomheder, der er etableret i aktie- eller anpartsselskabsform, er sambeskattet. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede virksomheder i forhold til disses skattepligtige indkomster

(fuld fordeling med refusion vedrørende skattemæssige underskud).

## Balance

#### Goodwill

Goodwill afskrives lineært over den vurderede brugstid, der fastlægges på baggrund af ledelsens erfaringer inden for de enkelte forretningsområder. Afskrivningsperioden udgør sædvanligvis 5 år, men kan i visse tilfælde udgøre op til 20 år for strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil, hvis den længere afskrivningsperiode vurderes bedre at afspejle nytten af de pågældende ressourcer.

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

#### Immaterielle rettigheder mv.

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

Software måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært over den forventede brugstid, som udgør tre år. Afskrivning påbegyndes, når aktivet er klar til brug.

Udviklingsprojekter vedrørende produkter og processer, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller udviklingsmulighed i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigten at fremstille, markedsføre eller anvende det pågældende produkt eller den pågældende proces, indregnes som immaterielle anlægsaktiver. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen, når omkostningerne afholdes.

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

Færdiggjorte udviklingsprojekter afskrives lineært over den forventede brugstid. Afskrivningsperioden udgør 5 år, men kan i visse tilfælde udgøre op til 20 år, såfremt den længere afskrivningsperiode vurderes bedre at afspejle selskabets nytte af det udviklede produkt mv. For udviklingsprojekter, der er beskyttet af immaterielle rettigheder, udgør den maksimale afskrivningsperiode restløbetiden for de pågældende rettigheder, dog maksimalt 20 år.

Erhvervede immaterielle rettigheder måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Rettighederne afskrives lineært over den forventede brugstid. Afskrivningsperioden udgør 5 år, dog maksimalt restløbetiden for de pågældende rettigheder.

Immaterielle rettigheder mv. nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

#### Materielle anlægsaktiver

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.

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

Bygninger	10 – 50 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3 – 10 år

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

Fortjeneste og tab ved afhændelse af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen under af- og nedskrivninger.

#### **Kapitalandele i tilknyttede virksomheder**

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

Tilknyttede virksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi måles til 0 kr., og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med moderselskabets andel af den negative indre værdi, hvis det vurderes uerholdeligt. Hvis den regnskabsmæssige negative indre værdi overstiger tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser, hvis modervirksomheden har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den pågældende virksomheds forpligtelser.

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

Goodwill opgøres som forskellen mellem kostprisen for kapitalandelene og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser. Goodwill afskrives over den forventede brugstid, som normalt er 5 år, men kan i visse tilfælde udgøre op til 20 år for strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet

indtjeningsprofil, hvis den længere afskrivningsperiode vurderes bedre at afspejle nytten af de pågældende ressourcer.

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

#### **Kapitalandele i associerede virksomheder**

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

Associerede virksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi måles til 0 kr., og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med andelen af den negative indre værdi, hvis det vurderes uerholdeligt. Hvis den regnskabsmæssige, negative indre værdi overstiger tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser, hvis der er en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den pågældende associerede virksomheds forpligtelser.

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

Goodwill opgøres som forskellen mellem kostprisen for kapitalandelene og dagsværdien af de forholdsmæssigt overtagne aktiver og forpligtelser. Goodwill afskrives over den forventede brugstid, som normalt er 5 år, men kan i visse tilfælde udgøre op til 20 år for strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil, hvis den længere afskrivningsperiode vurderes bedre at afspejle nytten af de pågældende ressourcer.

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

#### **Tilgodehavender**

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

#### **Andre værdipapirer og kapitalandele**

Andre værdipapirer og kapitalandele omfatter børsnoterede værdipapirer, der måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen.

#### **Varebeholdninger**

Varebeholdninger måles til kostpris, opgjort efter FIFO-metoden, eller nettorealiseringsværdi, hvor 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 indirekte produktionsomkostninger.

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

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

#### **Periodeafgrænsningsposter**

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

#### **Værdipapirer og kapitalandele**

Værdipapirer indregnet under omsætningsaktiver omfatter børsnoterede obligationer og kapitalandele, der måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen.

#### **Likvide beholdninger**

Likvide beholdninger omfatter kontante beholdninger og bankindeståender.

#### **Minoritetsinteresser**

Minoritetsinteresser omfatter minoritetsinteressers andel af dattervirksomhedernes egenkapital, hvor denne ikke er ejet 100% af modervirksomheden.

#### **Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser**

Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser måles til nettorealiseringsværdi, der svarer til nutidsværdien af de forventede udbetalinger fra de enkelte pensionsordninger o.l.

#### **Andre hensatte forpligtelser**

Andre hensatte forpligtelser omfatter forventede omkostninger til imødegåelse af tilbagebetalingskrav vedrørende tilskudsordninger.

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

#### **Gæld til realkreditinstitutter**

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

**Andre finansielle forpligtelser**

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

**Tilgodehavende og skyldig selskabsskat**

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

**Periodeafgrænsningsposter**

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

**Pengestrømsopgørelsen**

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

**Pengestrøm fra driftsaktivitet**

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter præsenteres efter den indirekte metode og opgøres som driftsresultatet reguleret for ændring i driftskapital, betalt selskabsskat, og ikke-kontaktte resultatposter som af- og nedskrivninger og

hensatte forpligtelser. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtelser eksklusive de poster, der indgår i likvider.

**Pengestrøm fra investeringsaktivitet**

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder, aktiviteter og finansielle anlægsaktiver samt køb, udvikling mv. af immaterielle og materielle anlægsaktiver.

**Pengestrøm fra finansieringsaktivitet**

Pengestrømme vedrørende finansieringsaktiviteter omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af virksomhedskapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån og afdrag på rentebærende gæld.

Likvider omfatter likvide beholdninger med fradrag af kortfristet bankgæld. Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

**Hoved- og nøgletal**

Hoved- og nøgletal er defineret og beregnet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger & Nøgletal 2015".

Nøgletal	Beregningsformel	Nøgletal udtrykker
Bruttomargin (%)	$\frac{\text{Bruttoresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$	Virksomhedens driftsmæssige gearing.
Egenkapitalens forrentning (%)	$\frac{\text{Årets resultat ekskl. minoriteter} \times 100}{\text{Gns. egenkapital ekskl. minoriteter}}$	Virksomhedens forrentning af den kapital, som ejerne har investeret i virksomheden.
Soliditetsgrad (%)	$\frac{\text{Egenkapital ekskl. minoriteter} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$	Virksomhedens finansielle styrke.
Overskudsgrad (%)	$\frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$	Virksomhedens andel af omsætningen som bidrager til driftsresultatet
Likviditetsgrad (%)	$\frac{\text{Omsætningsaktiver} \times 100}{\text{Kortfristet gæld}}$	Virksomhedens evne til at opfylde sine kortsigtede økonomiske forpligtelser.
Afkastningsgrad (%)	$\frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$	Virksomhedens forrentning af den samlede kapital.

# Koncernens Regnskab

Koncernens resultatopgørelse for 2015 (mio. kr)	Note	2015	2014
Nettoomsætning	1	1.405	1.301
Andre eksterne omkostninger	4	(736)	(679)
<b>Bruttoresultat</b>		<b>669</b>	<b>622</b>
Personaleomkostninger	2	(616)	(606)
Af- og nedskrivninger	3	(18)	(17)
<b>Driftsresultat</b>		<b>35</b>	<b>(1)</b>
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder		(1)	3
Indtægter af andre finansielle anlægsaktiver		(1)	(7)
Andre finansielle indtægter	5	8	12
Nedskrivning af finansielle aktiver		(9)	0
Andre finansielle omkostninger	6	(15)	(13)
<b>Resultat af ordinære aktiviteter før skat</b>		<b>17</b>	<b>(6)</b>
Skat af ordinært resultat		(1)	(1)
<b>Årets resultat</b>		<b>16</b>	<b>(7)</b>
<b>Forslag til resultatdisponering</b>			
Øvrige reserver		16	7
		<b>16</b>	<b>7</b>

# Koncernens balance

Koncernens balance pr. 31.12.2015 (mio. kr)	Note	2015	2014
Færdiggjorte udviklingsprojekter		7	3
Erhvervede immaterielle anlægsaktiver		4	4
Goodwill		2	3
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
Grunde og bygninger		565	564
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		26	25
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	<b>8</b>	<b>591</b>	<b>589</b>
Kapitalandele i associerede virksomheder	11	181	182
Andre værdipapirer og kapitalandele		31	31
Deposita		6	6
Andre tilgodehavender		15	10
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	<b>9</b>	<b>233</b>	<b>229</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>837</b>	<b>828</b>
Råvarer og hjælpematerialer		5	4
<b>Varebeholdninger</b>		<b>5</b>	<b>4</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		188	177
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		6	4
Andre tilgodehavender	12	159	293
Periodeafgrænsningsposter	13	17	6
<b>Tilgodehavender</b>		<b>370</b>	<b>480</b>
Andre værdipapirer og kapitalandele		155	91
<b>Værdipapirer og kapitalandele</b>		<b>155</b>	<b>91</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>11</b>	<b>61</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>541</b>	<b>636</b>
<b>Aktiver</b>		<b>1.378</b>	<b>1.464</b>

Koncernens balance pr. 31.12.2015 (mio. kr)	Note	2015	2014
Øvrige reserver		476	490
<b>Egenkapital</b>		<b>476</b>	<b>490</b>
<b>Minoritetsinteresser</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Hensættelser til pensioner o.l.	14	10	10
Hensættelser vedrørende associerede virksomheder	15	5	0
Andre hensatte forpligtelser	16	0	31
<b>Hensatte forpligtelser</b>		<b>15</b>	<b>41</b>
Gæld til realkreditinstitutter		321	173
Kreditinstitutter i øvrigt		1	2
Anden gæld		90	167
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	<b>17</b>	<b>412</b>	<b>342</b>
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	17	4	35
Bankgæld		76	187
Leverandører af varer og tjenesteydelser		88	108
Gæld til associerede virksomheder		5	0
Skyldig selskabsskat		1	0
Anden gæld	18	244	232
Periodeafgrænsningsposter		56	28
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>474</b>	<b>590</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>886</b>	<b>932</b>
<b>Passiver</b>		<b>1.378</b>	<b>1.464</b>
Dattervirksomheder	10		
Eventualforpligtelser	20		
Pantsætninger og sikkerhedsstillelser	21		

## Koncernens egenkapitalopgørelse

Koncernens egenkapitalopgørelse for 2015 (mio. kr)	Øvrige reserver
Egenkapital primo	490
Effekt af virksomhedssalg o.l.	(31)
Øvrige egenkapitalposter	1
Årets resultat	16
<b>Egenkapital ultimo</b>	<b>476</b>

I året er Agro Reinsurance A/S Captivegenforsikringsselskab som planlagt udskilt af Landbrug & Fødevarer. Egenkapitalen reduceres herved med 30,9 mio. kr.

I forbindelse med sammenlægningen af foreningen Danske Godser og Herregårde med Landbrug & Fødevarers Tolvmandssektion til Sektionen for Større Jordbrug, er formuen på 1,2 mio. kr. i Danske Godser og Herregårde blevet tilført Landbrug & Fødevarer, hvorved egenkapitalen er øget tilsvarende.

## Koncernens pengestrømsopgørelse

Koncernens pengestrømsopgørelse for 2015 (mio. kr)	Note	2015	2014
Driftsresultat		35	(1)
Af- og nedskrivninger		18	16
Ændringer i arbejdskapital	19	128	(56)
<b>Pengestrømme vedrørende primær drift</b>		<b>181</b>	<b>(41)</b>
Modtagne finansielle indtægter		4	9
Betalte finansielle omkostninger		(12)	(13)
Refunderet/(betalt) selskabsskat		(1)	(1)
<b>Pengestrømme vedrørende drift</b>		<b>172</b>	<b>(46)</b>
Køb mv. af immaterielle anlægsaktiver		(8)	(8)
Køb mv. af materielle anlægsaktiver		(17)	(37)
Salg af materielle anlægsaktiver		1	0
Køb af finansielle anlægsaktiver		(12)	0
Salg af finansielle anlægsaktiver		0	9
<b>Pengestrømme vedrørende investeringer</b>		<b>(36)</b>	<b>(36)</b>
Optagelse af lån		151	0
Afdrag på lån mv.		(113)	(38)
Andre pengestrømme vedrørende finansiering		(50)	0
<b>Pengestrømme vedrørende finansiering</b>		<b>(12)</b>	<b>(38)</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>124</b>	<b>(120)</b>
Likvider primo		(34)	85
<b>Likvider ultimo</b>		<b>90</b>	<b>(35)</b>
Likvider ultimo sammensætter sig af:			
Likvide beholdninger		11	61
Værdipapirer		155	91
Kortfristet gæld til banker		(76)	(187)
<b>Likvider ultimo</b>		<b>90</b>	<b>(35)</b>

# Koncernens noter

1. Nettoomsætning (mio. kr)	2015	2014
Landbrug & Fødevarer – Politik og Service	337	253
SEGES P/S	508	487
Videncenter for Svineproduktion	372	377
LandbrugsMedierne P/S	44	44
Ejendomme og konferencecentre	115	107
Andre	29	33
	<b>1.405</b>	<b>1.301</b>

Andelen af nettoomsætning uden for Danmark er ubetydelig, hvorfor en geografisk opdeling heraf anses for unødvendig.

2. Personalemkostninger (mio. kr)	2015	2014
Gager og lønninger	543	529
Pensioner	48	49
Andre omkostninger til social sikring	11	14
Andre personaleomkostninger	14	14
	<b>616</b>	<b>606</b>

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere

	2015	2014
	1.060	1.074

Ledelsesvederlag	2015	2014
Direktion	10	15
Formandskabet	5	4
	<b>15</b>	<b>19</b>

Vederlag til direktionen indeholder i 2014 fratrædelsesordning til tidligere direktion.  
Vederlag til tidligere direktion (pension) udgør 0,7 mio. kr.

3. Af- og nedskrivninger (mio. kr)	2015	2014
Afskrivninger på immaterielle anlægsaktiver	4	2
Afskrivninger på materielle anlægsaktiver	14	15
	<b>18</b>	<b>17</b>

4. Honorar til revisor valgt af fællesbestyrelsen (mio. kr)	2015	2014
Lovpligtig revision	2	2
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	2	1
Skatterådgivning	1	0
Andre ydelser	3	3
	<b>8</b>	<b>6</b>

5. Andre finansielle indtægter (mio. kr)	2015	2014
Dagsværdireguleringer	4	3
Øvrige finansielle indtægter	4	9
	<b>8</b>	<b>12</b>

6. Andre finansielle omkostninger (mio. kr)	2015	2014
Dagsværdireguleringer	3	0
Øvrige finansielle omkostninger	12	13
	<b>15</b>	<b>13</b>

7. Immaterielle anlægsaktiver (mio. kr)	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Erhvervede immaterielle anlægsaktiver	Goodwill
Kostpris primo	4	4	7
Overførsler	0	(1)	0
Tilgange	6	2	0
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
Af- og nedskrivninger primo	(1)	0	(4)
Årets afskrivninger	(2)	(1)	(1)
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>(3)</b>	<b>(1)</b>	<b>(5)</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

8. Materielle anlægsaktiver (mio. kr)	Grunde og bygninger	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar
Kostpris primo	621	132
Overførsler	1	(1)
Tilgange	7	10
Afgange	(11)	(4)
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>618</b>	<b>137</b>
Af- og nedskrivninger primo	(57)	(107)
Årets afskrivninger	(7)	(7)
Tilbageførsel ved afgang	11	3
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>(53)</b>	<b>(111)</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>565</b>	<b>26</b>

9. Finansielle anlægsaktiver (mio. kr)	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Deposita	Andre tilgodehavender
Kostpris primo	189	36	6	10
Tilgange	0	1	0	13
Afgange	0	(1)	0	0
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>189</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>23</b>
Nedskrivninger primo	(7)	(5)	0	0
Afskrivninger på goodwill	(1)	0	0	0
Andel af årets resultat	1	0	0	0
Udbytte	(5)	0	0	0
Årets nedskrivninger	0	(1)	0	(8)
Kapitalandele med negativ indre værdi overført til hensatte forpligtigelser	4	0	0	0
Tilbageførsel ved afgang	0	1	0	0
<b>Nedskrivninger ultimo</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>0</b>	<b>(8)</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>181</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>15</b>

10. Datterivirksomheder	Hjemsted	Retsform	Ejerandel %
Danish Agricultural Council Brussels SA	Belgien	SA	100,0
Danske Slagterier SA	Belgien	SA	100,0
Danish Dairy Board Brussels SA	Belgien	SA	100,0
LandbrugsMedierne P/S	Danmark	P/S	100,0
SEGES P/S	Danmark	P/S	100,0
Primærsidens Komplementar ApS	Danmark	ApS	100,0

I den regnskabsmæssige værdi pr. 31. december 2015 er der i regnskabsposten kapitalandele i tilknyttede virksomheder indregnet intern avance med en værdi på 9,2 mio. kr. samt goodwill med en værdi på 1,7 mio. kr.

11. Associerede virksomheder	Hjemsted	Ejerandel %
Ejendomsselskabet Axelborg I/S	Danmark	48,3
Agromek I/S	Danmark	33,3
AT af 1/1-2016 A/S	Danmark	24,0
PixiGene A/S	Danmark	28,0
BKG Vet Pharma ApS	Danmark	33,0

Der er i regnskabsposten kapitalandele i associerede virksomheder indregnet goodwill med en værdi på 3,3 mio. kr.

12. Andre tilgodehavender (mio. kr)	2015	2014
Tilgodehavende projektstøtte	112	262
Udlæg til producentforeninger mv.	20	22
Andre tilgodehavender	27	9
	<b>159</b>	<b>293</b>

### 13. Periodeafgrænsningsposter

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

### 14. Hensættelser til pensioner o.l.

Hensættelsen til imødegåelse af pensionsforpligtelser omfatter pensionsordning med tidligere direktør.

Der er ikke indgået nye aftaler i året.

**15. Hensættelser vedrørende associerede virksomheder**

Hensættelser vedrørende associerede virksomheder omfatter hensættelser til imødegåelse af tab på indeståelseserklæring.

**16. Andre hensatte forpligtelser**

Andre hensatte forpligtelser pr. 31. december 2014 vedrører hensættelser til forsikringskontrakter i Agro Reinsurance A/S Captivegenforsikringssselskab samt hensættelse til imødegåelse af tab.

17. Langfristede gældsforpligtelser (mio. kr)	Forfald inden for 12 måneder 2015	Forfald inden for 12 måneder 2014	Forfald efter 12 måneder 2015	Restgæld efter 5 år
Gæld til realkreditinstitutter	3	2	321	309
Kreditinstitutter i øvrigt	1	1	1	0
Anden gæld	0	32	90	90
	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>412</b>	<b>399</b>

18. Anden gæld (mio. kr)	2015	2014
Moms og afgifter	16	11
Skyldig løn, A-skat, sociale bidrag m.m.	13	9
Feriepengeforpligtelser	89	74
Andre skyldige omkostninger	126	138
	<b>244</b>	<b>232</b>

19. Ændring i arbejdskapital (mio. kr)	2015	2014
Ændring i varebeholdninger	(1)	0
Ændring i tilgodehavender	110	(52)
Ændring i leverandørgæld mv.	23	(3)
Andre ændringer	(4)	(1)
	<b>128</b>	<b>(56)</b>

**20. Eventualforpligtelser**

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. er involveret i en række retssager og tvister, men det er Landbrug & Fødevarers vurdering, at udfaldet af disse sager generelt ikke vil medføre tab, udover hvad der allerede er afsat i regnskabet.

Breeders of Denmark har anlagt sag mod Videntcenter for Svineproduktion om erstatning som følge af udelukkelse af mulighed for salg af renrace avlsdyr uden for EU i 2001-2006. Sø- og Handelsretten har afgjort, at Videntcenter for Svineproduktion er erstatningsansvarlig, og sagen videreføres ved Sø- og Handelsretten, der efter gennemførelse af syn og skøn skal tage stilling til erstatningens størrelse. Herefter kan sagen ankes ved Højesteret. Videntcenter for Svineproduktion påregner at vinde sagen, hvorfor der ikke er foretaget hensættelse hertil.

Som følge af at koncernen årligt modtager og administrerer væsentlige midler til projektstøtte, vil der være en risiko for, at tilskudsgiver af faglige eller andre årsager ikke finder støttebetingelserne for helt eller delvist opfyldte. Såfremt dette er tilfældet, er der risiko for, at sådanne tilskud helt eller delvist skal tilbagebetales. Tilbagebetalingsforpligtelsen er generelt gældende i 5 år, dog 10 år for EU-tilskud,

Der er indgået aftale med Dansk Svineavl om avlsarbejde for svin med restløbetid på 24 måneder med betalingsforpligtelse på 183,6 mio. kr. via avlsafgifter.

Alle danske datterselskaber, der er etableret i aktie- eller anpartsform indgår i dansk sambeskatning med VFL Holding ApS som administrationsselskab. Selskaberne hæfter derfor i henhold til selskabsskattelovens regler herom fra og med regnskabsåret 2013 for indkomstsatter mv. for de sambeskattede selskaber og fra og med 1. juli 2012 ligeledes for eventuelle forpligtelser til at indeholde kildeskat på renter, royalties og udbytter for desambeskattede selskaber.

Ved afhændelse af aktiviteterne i Agro Tech A/S er indgået rammeaftale med Teknologisk Institut om køb af konsulent- og tjenesteydelser. Aftalen løber i 36 måneder og udgør for 2016 10,5 mio. kr.

SEGES P/S har afgivet støtteerklæring til Agro Tech A/S med tilførsel af tilstrækkelig likviditet til at afvikle selskabet ved en solvent likvidation. Hensættelse vedr. associerede virksomheder omfatter 5,0 mio. kr. hertil.

SEGES P/S har sammen med Aarhus Universitet givet tilsagn om finansiering af Kvægbrugets Forsøgscenter på årligt 3,5 mio. kr. Restløbetiden heraf er 36 måneder.

SEGES P/S har indgået aftale om at stille finansiering og likviditet til rådighed for HortiAdvice Scandinavia A/S sammen med selskabets anden aktionær i forholdet 2:1.



## 21. Pantsætninger og sikkerhedsstillelser

Prioritetsgæld på 243 mio. kr. er tinglyst med sikkerhed i ejendommen BUEN. Regnskabsmæssig værdi af ejendommen udgør 182 mio. kr.

Til sikkerhed for Grovaregarantifonden på 81 mio. kr. og realkreditlån i Realkredit Danmark på 81 mio. kr. er tinglyst pantebrev med sikkerhed i ejendommen Agro Food Park 12-15. Regnskabsmæssig værdi af ejendommen udgør 263 mio. kr. pr. 31.12.2015.

Til sikkerhed for Kolkærgård Konferencecenters lån i Finansieringsfonden af 1963 på 9 mio. kr. er tinglyst pantebrev med sikkerhed i ejendommen Agro Food Park 10. Regnskabsmæssig værdi af ejendommen udgør 37 mio. kr. pr. 31.12.2015.

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. har stillet bankgaranti på 2,5 mio. kr. over for Naturerhvervsstyrelsen. Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. har stillet selvskyldnerkaution for Danish Safety Wash på maksimalt 5,5 mio. kr. over for Nordea Bank, bankgarantien udgør 3,0 mio. kr. pr. 31.12.2015.

I forbindelse med indgået cash-pool aftale hæfter Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. for eventuel bankgæld i tilknyttede virksomheder. Sådan bankgæld udgør 2,8 mio. kr. pr. 31. december 2015.

For Danish Safety Wash' gæld til kreditinstitutter er afgivet sikkerhedsstillelser i form af skadesløsbrev på hhv. 3 mio. kr. og 4 mio. kr. Begge i matr.nr. 1558 Frøslev, der pr. 31. december 2015 har en bogført værdi på 6 mio. kr.

# Moderforeningens regnskab

Moderforeningens resultatopgørelse for 2015 (mio. kr)	Note	2015	2014
Nettoomsætning	1	538	823
Andre eksterne omkostninger	4	(310)	(491)
<b>Bruttoresultat</b>		<b>228</b>	<b>332</b>
Personaleomkostninger	2	(211)	(335)
Af- og nedskrivninger	3	(9)	(11)
<b>Driftsresultat</b>		<b>8</b>	<b>(14)</b>
Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder		16	14
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder		4	3
Indtægter af andre finansielle anlægsaktiver		(1)	(7)
Andre finansielle indtægter	5	7	11
Andre finansielle omkostninger	6	(18)	(14)
<b>Årets resultat</b>		<b>16</b>	<b>(7)</b>
<b>Forslag til resultatdisponering</b>			
Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		22	18
Øvrige reserver		(6)	(25)
		<b>16</b>	<b>(7)</b>

# Moderforeningens balance

Moderforeningens balance pr. 31.12.2015 (mio. kr)	Note	2015	2014
Erhvervede immaterielle anlægsaktiver		0	1
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Grunde og bygninger		559	557
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		17	20
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	<b>8</b>	<b>576</b>	<b>577</b>
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		127	111
Kapitalandele i associerede virksomheder		177	182
Andre værdipapirer og kapitalandele		31	31
Deposita		5	5
Andre tilgodehavender		14	3
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	<b>9</b>	<b>354</b>	<b>332</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>930</b>	<b>910</b>
Råvarer og hjælpematerialer		1	3
<b>Varebeholdninger</b>		<b>1</b>	<b>3</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		38	77
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		17	35
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		3	4
Andre tilgodehavender		51	194
Periodeafgrænsningsposter	10	8	5
<b>Tilgodehavender</b>		<b>117</b>	<b>315</b>
Andre værdipapirer og kapitalandele		155	81
<b>Værdipapirer og kapitalandele</b>		<b>155</b>	<b>81</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>7</b>	<b>13</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>280</b>	<b>412</b>
<b>Aktiver</b>		<b>1.210</b>	<b>1.322</b>

Koncernens balance pr. 31.12.2015 (mio. kr)	Note	2015	2014
Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		39	17
Øvrige reserver		437	473
<b>Egenkapital</b>		<b>476</b>	<b>490</b>
Hensættelser til pensioner o.l.	11	10	10
Andre hensatte forpligtelser	12	0	14
<b>Hensatte forpligtelser</b>		<b>10</b>	<b>24</b>
Gæld til realkreditinstitutter		321	173
Anden gæld		90	166
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	<b>13</b>	<b>411</b>	<b>339</b>
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	13	3	34
Bankgæld		108	129
Leverandører af varer og tjenesteydelser		19	49
Gæld til tilknyttede virksomheder		39	76
Gæld til associerede virksomheder		1	0
Anden gæld		119	169
Periodeafgrænsningsposter		24	12
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>313</b>	<b>469</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>724</b>	<b>808</b>
<b>Passiver</b>		<b>1.210</b>	<b>1.322</b>
Eventualforpligtelser	14		
Pantsætninger og sikkerhedsstillelser	15		

## Moderforeningens egenkapitalopgørelse

Moderforeningens egenkapitalopgørelse for 2015 (mio. kr)	Reserve for netto-opskrivning efter indre værdis metode	Øvrige reserver	I alt
Egenkapital primo	17	473	490
Effekt af virksomhedssalg o.l.	0	(31)	(31)
Øvrige egenkapitalposter	0	1	1
Årets resultat	22	(6)	16
<b>Egenkapital ultimo</b>	<b>39</b>	<b>437</b>	<b>476</b>

I året er Agro Reinsurance A/S Captivegenforsikringsselskab som planlagt udskilt af Landbrug & Fødevarer. Egenkapitalen reduceres herved med 30,9 mio. kr.

I forbindelse med sammenlægningen af foreningen Danske Godser og Herregårde med Landbrug & Fødevarers Tolvmandssektion til Sektionen for Større Jordbrug, er formuen på 1,2 mio. kr. i Danske Godser og Herregaarde blevet tilført Landbrug & Fødevarer, hvorved egenkapitalen er øget tilsvarende.

## Moderforeningens noter

1. Nettoomsætning (mio. kr)	2015	2014
Landbrug & Fødevarer – Politik og Service	395	264
Videncenter for Svineproduktion	0	381
LandbrugsMedierne P/S	0	44
Ejendomme og konferencecentre	143	133
Andre	0	1
	<b>538</b>	<b>823</b>

Andelen af nettoomsætning udenfor Danmark er ubetydelig, hvorfor en geografisk opdeling heraf anses for unødvendig.

2. Personaleomkostninger (mio. kr)	2015	2014
Gager og lønninger	183	291
Pensioner	18	29
Andre omkostninger til social sikring	1	5
Andre personaleomkostninger	9	10
	<b>211</b>	<b>335</b>
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	336	586
<b>Ledelsesvederlag</b>		
Direktion	10	15
Formandskabet	5	4
	<b>15</b>	<b>16</b>

Vederlag til direktionen indeholder i 2014 fratrædelsesordning til tidligere direktører. Vederlag til tidligere direktion (pension) udgør 0,7 mio. kr.

<b>3. Af- og nedskrivninger (mio. kr)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Afskrivninger på materielle anlægsaktiver	9	11
	<b>9</b>	<b>11</b>

<b>4. Honorar til revisor valgt af fællesbestyrelsen (mio. kr)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Lovpligtig revision	1	1
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	1	1
Andre ydelser	2	3
	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>5. Andre finansielle indtægter (mio. kr)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Dagsværdireguleringer	4	3
Øvrige finansielle indtægter	3	8
	<b>7</b>	<b>11</b>

<b>6. Andre finansielle omkostninger (mio. kr)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Dagsværdireguleringer	4	0
Øvrige finansielle omkostninger	14	14
	<b>18</b>	<b>14</b>

<b>7. Immaterielle anlægsaktiver (mio. kr)</b>	<b>Erhvervede immaterielle anlægsaktiver</b>
Kostpris primo	1
Afgange	(1)
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>0</b>

<b>8. Materielle anlægsaktiver (mio. kr)</b>	<b>Grunde og bygninger</b>	<b>Andre anlæg, driftsmateriel og inventar</b>
Kostpris primo	612	42
Overførsler	1	(8)
Tilgange	7	4
Afgange	(12)	(2)
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>608</b>	<b>36</b>
Af- og nedskrivninger primo	(55)	(22)
Overførsler	0	5
Årets afskrivninger	(6)	(3)
Tilbageførsel ved afgange	12	1
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>(49)</b>	<b>(19)</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>559</b>	<b>17</b>

9. Finansielle anlægsaktiver (mio. kr)	Kapital-andele i tilknyttede virksomheder	Kapital-andele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapital-andele	Deposita	Andre tilgodehavender
Kostpris primo	87	189	36	5	3
Tilgange	36	0	1	0	12
Afgange	(37)	(10)	(1)	0	(1)
<b>Kostpris ultimo</b>	<b>86</b>	<b>179</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
Opskrivninger primo	24	0	0	0	0
Afskrivninger på goodwill	6	0	0	0	0
Andel af årets resultat	10	0	0	0	0
Tilbageførsel ved afgang	1	0	0	0	0
<b>Opskrivninger ultimo</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Nedskrivninger primo	0	(7)	(5)	0	0
Andel af årets resultat	0	4	0	0	0
Udbytte	0	(5)	0	0	0
Tilbageførsel ved afgang	0	6	0	0	0
<b>Nedskrivninger ultimo</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>127</b>	<b>177</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
			<b>Hjemsted</b>	<b>Retsform</b>	<b>Ejerandel %</b>
Kapitalandele i associerede virksomheder omfatter:					
Ejendomsselskabet Axellborg I/S			Danmark	I/S	48,3
Agromek I/S			Danmark	I/S	33,3

**10. Periodeafgrænsningsposter**

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

**11. Hensættelser til pensioner o.l.**

Hensættelsen til imødegåelse af pensionsforpligtelser omfatter pensionsordning med tidligere direktør.

Der er ikke indgået nye aftaler i året

**12. Andre hensatte forpligtelser**

Andre hensatte forpligtelser pr. 31. december 2014 vedrører hensættelser til imødegåelse af tab.

13. Langfristede gældsforpligtelser (mio. kr)	Forfald inden for 12 måneder 2015	Forfald inden for 12 måneder 2014	Forfald efter 12 måneder 2015	Restgæld efter 5 år
Gæld til realkreditinstitutter	3	1	321	309
Anden gæld	0	33	90	90
	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>411</b>	<b>399</b>

**14. Eventualforpligtelser**

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. er involveret i en række retssager og tvivster, men det er Landbrug & Fødevarers vurdering, at udfaldet af disse sager generelt ikke vil medføre tab, udover hvad der allerede er afsat i regnskabet.

Som følge af at koncernen årligt modtager og administrerer væsentlige midler til projektstøtte, vil der være en risiko for, at tilskudsgiver af faglige eller andre årsager ikke finder støttebetingelserne for helt eller delvist opfyldte. Såfremt dette er tilfældet, er der risiko for, at sådanne tilskud helt eller delvist skal tilbagebetales. Tilbagebetalingsforpligtelsen er generelt gældende i 5 år, dog 10 år for EU-tilskud.

**15. Pantsætninger og sikkerhedsstillelser**

I forbindelse med indgåelse af cash-pool aftale hæfter Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. for eventuel bankgæld i tilknyttede virksomheder. Der er pr. 31. december 2015 ikke bankgæld i tilknyttede selskaber.

Prioritetsgæld på 243 mio. kr. er tinglyst med sikkerhed i ejendommen BUEN. Regnskabsmæssig værdi af ejendommen udgør 182 mio. kr.

Til sikkerhed for Grovvaregarantifonden på 81 mio. kr. og realkreditlån i Realkredit Danmark på 81 mio. kr. er tinglyst pantebrev med sikkerhed i ejendommen Agro Food Park 12-15. Regnskabsmæssig værdi af ejendommen udgør 263 mio. kr. pr. 31.12.2015.

Til sikkerhed for Kolkærgård Conferencecenters lån i Finansieringsfonden af 1963 på 9 mio. kr. er tinglyst pantebrev med sikkerhed i ejendommen Agro Food Park 10. Regnskabsmæssig værdi af ejendommen udgør 37 mio. kr. pr. 31.12.2015.

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. har stillet bankgaranti på 2,5 mio. kr. over for Naturerhvervsstyrelsen.

I forbindelse med indgået cash-pool aftale hæfter Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. for eventuel bankgæld i tilknyttede virksomheder. Sådant bankgæld udgør 2,8 mill.kr. pr. 31. december 2015.

# Ledelsespåtegning

Formandskabet og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 01.01.2015 – 31.12.2015 for Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og foreningens aktiver, passiver og

finansielle stilling pr. 31.12.2015 samt af resultatet af koncernens og foreningens aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2015 – 31.12.2015.

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

Årsrapporten indstilles til Fællesbestyrelsens godkendelse.

København, den 09.05.2016

## Direktion

Karen Hækkerup  
adm. direktør

Anne Arnhung  
viceadm. direktør

Flemming Nør-Pedersen  
direktør

Lars Daugaard  
koncernøkonomidirektør

## Formandskab

Martin Merrild  
formand

Asger Krogsgaard  
næstformand

Lars Hvidtfeldt

Lone Andersen

Steen Nørgaard Madsen

Jørgen H. Mikkelsen

## Formandskabet



Fra venstre: Lars Hvidtfeldt, Lone Andersen, Asger Krogsgaard, Martin Merrild, Steen Nørgaard Madsen, Jørgen H. Mikkelsen

## Direktionen



Fra venstre: Flemming Nør-Pedersen, Karen Hækkerup, Lars Daugaard, Anne Arnhung

# Den uafhængige revisors erklæringer

Til Fællesbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

## Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. for regnskabsåret 01.01.2015 – 31.12.2015, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som foreningen samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

## Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

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

## 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 foreningens 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 foreningens 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 og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og foreningens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.2015 samt af resultatet af koncernens og foreningens aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2015 – 31.12.2015 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

København, den 09.05.2016

## Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 33963556

  
Jakob B. Ditlevsen  
statsautoriseret revisor

## 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.

  
Mogens Henriksen  
statsautoriseret revisor

#### Oplysninger om foreningen

**Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.**  
Axeltorv 3  
1609 København V

CVR-nr.: 25529529  
Hjemsted: København  
Regnskabsår:  
1. januar 2015 – 31. december 2015

Telefon: +45 3339 4000  
Hjemmeside: [www.lf.dk](http://www.lf.dk)  
E-mail: [info@lf.dk](mailto:info@lf.dk)

#### Formandskab

Martin Merrill, formand  
Asger Krogsgaard, næstformand  
Lars Hvidtfeldt  
Lone Andersen  
Steen Nørgaard Madsen  
Jørgen H. Mikkelsen

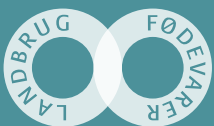
#### Direktion

Karen Hækkerup, adm. direktør  
Anne Arhning, viceadm. direktør  
Flemming Nør-Pedersen, direktør  
Lars Daugaard, koncernøkonomidirektør

#### Revisor

Deloitte  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
Weidekampsgade 6  
2300 København





**Landbrug & Fødevarer**

Axelborg, Axeltorv 3  
1609 København V

T +45 3339 4000  
F +45 3339 4141

E [info@lf.dk](mailto:info@lf.dk)  
W [www.lf.dk](http://www.lf.dk)